

HAJAUTETTU TYÖ ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, teknologia osaamisen johtaminen

Syksy, 2019

Tomi Mäkinen

Teknologia osaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Tomi Mäkinen	Vuosi 2019
Työn nimi	Hajautettu työ itseohjautuvassa organisaatiossa	
Työn ohjaaja/t	Pasi Laine (HAMK), Tea Latvala (Gofore Oyj)	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat kokevat työnsä ja mitä haasteita työssä koetaan. Työn kokemuksien lisäksi ollaan tarkemmin kiinnostuneita, miten hajautettu työ koetaan oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta ja miten asiantuntijat hyödyntävät tarkasteltavan organisaation tarjoamia oppimiseen ja kehittymiseen suunnattuja resursseja. Työssä tarkasteltava organisaatio on Gofore Oyj ja työ on rajattu koskemaan ainoastaan Helsingin toimipisteen asiantuntijoita.

Hajautettu työ ja työssä tarkasteltava organisaatio edellyttävät yksilöltä kykyä toimia itseohjautuvasti. Tästä syystä työn tietoperustana hyödynnetään aiempaa hajautetun työn, motivaatioon, itsensä johtamiseen ja oppimiseen liittyvää teoriaa ja tutkimusta. Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty teemahaastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin neljää Helsingin toimipisteellä toimivaa asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin vuoden 2019 alkupuolella.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että tiimien moninaisuus, vuorovaikutuksen tapa ja määräaikaaisuudesta johtuva vaihtelu aiheuttavat hajautetussa työssä haasteita. Hajautettu työ koetaan vaativaksi, mutta se myös tarjoaa mahdollisuudet oppia ja kehittyä. Paikallisen tiimin olemassaolo mahdollistaa työtehtävien muokkaamisen yksilön tavoitteita ja osaamista vastaavaksi ja sen koetaan vaikuttavan positiivisesti työssä oppimiseen. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan myös todeta, että organisaation tarjoamien oppimis- ja kehitymisresurssien hyödyntämiseen vaikuttavat työn vaatimukset, hyödyntämiseen annettujen ohjeiden selkeys, yksilön kokema hyöty ja yksilön kehittymisen tavoitteet ja tavoitteellisuus.

Avainsanat hajautettu työ, itseohjautuvuus, oppiminen, osaamisen johtaminen

Sivut 66 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Master's Degree in Technology Competence Management
Visamäki

Author	Tomi Mäkinen	Year 2019
Subject	Distributed work within a self-directed organization	
Supervisors	Pasi Laine (HAMK), Tea Latvala (Gofore Oyj)	

ABSTRACT

The objective of this thesis is to study the impact of a distributed work environment on the experience of experts and the challenges that arise from it. In addition, this thesis focuses on distributed work from a learning and developmental perspective and how these experts utilize learning and developmental resources provided by the company. The commissioner of this study is Gofore Oyj and the study is delimited to the organization's office in Helsinki.

Distributed work and the organization under study requires that individuals are able to work in a self-directed manner. For these reasons the theoretical part of this thesis explores previous studies and theory from distributed work, motivation, self-leadership and learning. The research is qualitative, and the research method used in this study is theme interviews. For this study four experts were interviewed in early 2019.

Results of this study show that the diversity of the teams, method of communication and the temporary nature of distributed work present challenges in distributed work. Distributed work is seen as demanding but it also offers working environment in which individuals can learn and develop their skills. The existence of local team enables modification and adjustment of work assignments to better meet the development goals and the skills of an individual. From the perspective of individual, working in a local team has a positive effect on learning at work. Based on the results of this study it can also be stated that the utilization of resources provided by the company is affected by the requirements of the work, clarity of instructions, perceived gain from the utilization of resources, goals of personal development, and orientation to strive towards these goals.

Keywords Distributed work, Self-direction, Learning, Competence management

Pages 66 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN KOHDE	3
2.1	Kommunikaatio.....	4
2.2	Kulttuuri	4
2.3	Työ	5
2.4	Osaamisen kehittäminen	5
3	HAJAUTETTU TYÖ	6
3.1	Hajautetun työn tyyppejä	9
3.2	Hajautettu työn ulottuvuudet.....	10
3.2.1	Etäisyys.....	10
3.2.2	Aika ja määräaikaisuus	11
3.2.3	Moninaisuus	12
3.2.4	Vuorovaikutuksen tapa	12
3.2.5	Liikkuminen	13
3.3	Hajautettu työ työntekijän näkökulmasta	14
4	ITSEOHJAUTUVUUS	16
4.1	Itseohjautuvuuden merkitys organisaatioille	16
4.2	Motivaatio.....	19
4.3	Sisäinen motivaatio.....	20
4.4	Itsensä johtaminen	23
5	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	25
5.1	Oppiminen	27
5.2	Työssä tapahtuva oppiminen.....	27
5.3	Työn laadun ja määrän merkitys.....	29
5.4	Palauteen merkitys	31
5.5	Osaamisen kehittäminen valmentamalla	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
6.1	Tutkimuksen tavoitteiden kuvaus.....	35
6.2	Tutkimuksen kohderyhmä	36
6.3	Tutkimusmenetelmän valinta	37
6.4	Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja tutkimusaineiston kerääminen.....	37
6.5	Tulosten analysointi.....	39
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
7.1	Työn hajautuneisuus.....	41
7.2	Yhteistoiminta ja kommunikaatio	42
7.3	Vaihtelevuus	43
7.4	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	45
7.5	Itsenäinen työskentely.....	45

7.6	Oppiminen ja kehittyminen	46
7.7	Palaute	48
7.8	Oppimispalveluiden ja -resurssien hyödyntäminen.....	50
8	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	52
9	POHDINTA	54
	LÄHTEET	59

Liitteet

Liite 1	HAASTATTELUKUTSU
Liite 2	HAASTATTELUN KYSYMYKSET

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat hajauttaneet toimintaansa fyysisesti eri paikkoihin, niin Suomessa kuin myös globaalisti. Tämä on lisännyt työntekijöiden liikkumisen tarvetta ja tarvetta työskentelylle useassa paikassa. Hajautetun työn kasvun voidaan nähdä johtuvan teknologisesta kehityksestä, joka on mahdollistanut mobiilin tietotyön yleistymisen. Teknologia on muuttanut työn kohteet digitaalisiksi ja niiden parissa työskentely onnistuu mobiilien työvälineiden ja tietoliikenneyhteyksien avulla ajasta ja paikasta riippumatta. Hajautetulla työllä on pitkät perinteet ja työtä on hajautettu jo ennen teknologista kehittymistä. Aiemmin työ on ollut hajautunutta ja liikkuvaa enemmän työn luonteen vuoksi, kun taas nykyisellään työtä täytyy ja halutaan organisoida hajautetusti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 16–20; Vartiainen 2008, 102–103; Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 3.) Toiminnan hajauttaminen kuitenkin muuttaa työtä ja asettaa haasteita niin organisaatioiden kuin yksilönkin toiminnalle.

Organisaatioiden toimintaympäristö myös muuttuu nykyisellään nopeammin kuin aiemmin. Tämän voidaan nähdä johtuvan teknologian nopeasta kehittymisestä ja toimintaympäristön globalisoitumisesta. Nopeista muutoksista johtuen organisaatiot ovat madaltaneet organisaatorakenteitaan purkamalla hierarkioita ja hajauttamalla päätöksentekoa laajemmin organisaatioon. Tämä on lisännyt yksilöiden vastuuta ja valtaa organisaatioissa ja toisaalta asettaa tarpeen toimia itseohjautuvasti. (Lee & Edmondson 2017, 38; Martela & Jarenko 2015, 173–176.) Työn voidaan nähdä muuttuvan tulevaisuudessa entistä enemmän tietotyöksi teknologian kehittyessä ja sen voidaan nähdä myös vaikuttavan itseohjautuvuuden lisääntymiseen organisaatioissa (Tikka 2016, 59–60). Itseohjautuvuudelle ei ole varsinaisesti tarkkaa määritelmää (Savaspuro 2019, 25–28), mutta tässä työssä itseohjautuvuuden nähdään koostuvan yksilön halusta toimia ilman ulkoista pakkoa ja kyvystä johtaa omaa työtään.

Osaamisesta ja oppimisesta on tullut organisaatioille merkittäviä tekijöitä, jotka määrittävät yrityksen menestyksen tai jopa selviytymisen digitalisaation ja globalisaation luomassa, nopeasti ja dynaamisesti muuttuvassa ympäristössä. (Välimaa 2014, 88–89; Serrat 2017, 57) Yksilön kannalta osaamisella on myös merkitystä. Yksilön oma osaaminen voidaan nähdä olevan hänen ainoa työsuhteturvansa ja toisaalta määrittävän hänen arvonsa työmarkkinoilla. (Sydänmaanlakka 2012, 169–170) Suuri osa tästä osaamisesta ja tiedosta syntyy yksilötasolla, jonka kehittämisessä työllä on merkittävä osa. Hajautettu työympäristö tarjoaa monimuotoisen ympäristön työskentelylle, jossa on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja oppia myös oman organisaationsa ulkopuolisilta asiantuntijoilta (Nurmi & Hinds 2016). Jotta organisaatiot voivat oppia ja kehittyä, tulee niiden luoda yksilöille mahdollisuudet ja edellytykset oppimiselle (Sydänmaanlakka 2012, 169–170). Organisaatioiden oppimisen ja kehittymisen keskiössä ovat kuitenkin

yksilöt, joiden kehittyminen ja oppiminen lisää organisaatioiden osaamista.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena toimii Gofore Oyj. Tarkasteltavassa organisaatiossa asiantuntijat työskentelevät hajautuneessa työympäristössä, joka eroaa perinteisestä yksipaikkaisesta työstä monin tavoin. Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään hajautettua työtä ja sen eri muotoja sekä tunnistetaan hajautetun työn ominaispiirteet. Tietoperustana toimii aiempi hajautetun työn tutkimus. Tässä opinnäytetyössä tarkastelua tehdään asiantuntijoiden näkökulmasta. Tästä syystä työn teoriaosuudessa myös tarkastellaan mitä osaamista ja ominaisuuksia hajautettu työ vaatii tekijältään ja miten aiempi tutkimus on kuvannut hajautetun työn kokemuksia. Tarkasteltavassa organisaatiossa ei ole perinteistä esimies-alaissuhdetta, vaan asiantuntijoilta odotetaan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Toisaalta myös hajautettu työ vaatii tekijältään itseohjautuvuutta ja oman työnsä johtamisen taitoa. Tässä työssä motivaation nähdään olevan itseohjautuvuuteen keskeisesti vaikuttava tekijä. Motivaation voidaan myös nähdä vaikuttavan siihen, miten yksilöt kokevat työnsä. Näistä syistä johtuen työn teoreettisessa osuudessa käsitellään itseohjautuvuutta, motivaatiota ja itsensä johtamista. Tässä työssä tarkastelevassa organisaatiossa työntekijöille on annettu vapaudet kehittää omaa osaamistaan parhaakseen katsomallaan tavalla. Organisaatiossa tätä tuetaan tarjoamalla työntekijöilleen erinäisiä oppimiseen ja kehittymiseen suunnattuja resursseja. Resurssien hyödyntäminen on tosin vapaaehtoista ja edellyttää yksilöiltä aloitteellisuutta. Tässä työssä ollaan kiinnostuneita myös siitä, miten hajautettua työtä tekevät yksilöt hyödyntävät heille tarjottuja resursseja.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa tarkasteltavalle yritykselle hyvä kuva hajautetusta työstä ja miten asiantuntijat kokevat työnsä ja mitä haasteita työssä kohdataan. Tätä tietoa voidaan hyödyntää organisaation johtamis- ja tukipalveluiden kehittämisessä ja asiantuntijoiden työn suunnittelussa. Tarkasteltava organisaatio myös tarjoaa asiantuntijoilleen monipuolisia resursseja oman osaamisensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Näiden hyödyntämiseen vaikuttavaa yksilön jaksaminen kuin myös kyky hyödyntää tarjottuja resursseja. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tutkimus antaa heille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja näin auttaa kehittämään omaa työtään ja heille tarjottavia palveluita.

Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan asiantuntijoita, joiden päätoimipiste on tarkasteltavan organisaation Helsingin toimipiste ja jotka työskentelevät suuren osan työajastaan fyysisesti erillään muusta organisaatiosta. Helsingin toimipisteellä on muihin organisaation toimipisteisiin nähden paljon asiantuntijoita, jotka työskentelevät suuren osan viikkoa asiakaskaidensa toimitiloissa erillään muusta organisaatiosta. Yrityksen esimies- ja tukipalvelut myös vaihtelevat toimipisteittäin, joka hankaloittaisi laajemman tutkimuksen tekemistä tutkimukseen varatuilla resursseilla.

Tällä tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiantuntijat kokevat hajautetun työskentelyn ja minkälaisia haasteita asiantuntijat ovat kokeneet hajautetussa työympäristössä?
- Miten asiantuntijat kokevat hajautetun työympäristön oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta?
- Miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat hyödyntävät organisaation tarjoamia resursseja?

2 TUTKIMUKSEN KOHDE

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kohteena oleva kohdeorganisaatio, sen organisoitumista ja siihen liittyviä prosesseja. Tutkimuksessa kohdeyrityksenä on Gofore Oyj. Yrityksellä on tällä hetkellä yhdeksän toimistoa viidessä eri maassa. Suomessa toimistoja on Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä ja Turussa. Yrityksen muut toimistot sijaitsevat Iso-Britanniassa, Saksassa, Espanjassa ja Virossa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yli 550 henkilöä. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu johtamisen ja työkuulttuurin konsultointia sekä digitaalisten palveluiden muotoilua, rakentamista ja ylläpitoa. Gofore on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Vuonna 2017 Gofore osti palvelumuotoiluun keskittyneen Leadin:in ja syksyllä 2018 helsinkiläisen digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijaorganisaatio Solinorin. Vuoden 2019 aikana Gofore osti digitaalisen transformaatioon keskittyneen konsulttiyrityksen Silver Planetin ja design-toimisto Mangodesignin. (Gofore 2019.)

Goforella johtamiseen sovelletaan organisaation oma Minimum Viable Management -ajattelua (Gofore 2017). Tässä ajattelussa pyritään minimoimaan asiantuntijoiden ohjauksen tarve ja maksimoimaan asiantuntijoiden itseohjautuvuus. Tämä on johtanut siihen, että yrityksessä on luovuttu perinteisestä esimiesroolista. Jokaisella työntekijällä on nimetty People person, joka vastaa työntekijän työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten palkan, työaika, ja sopimukseen liittyvistä asioista ja voidaan näin nähdä olevan työntekijän esimies. People person vastaa myös työntekijöiden resursoinnista yhdessä asiakasvastaavien, myynnin ja asiantuntijan kanssa. People personeiden alaisten määrä vaihtelee jonkin verran. Helsingin toimistolla toimii tällä hetkellä kolme People personia ja työntekijöitä Helsingin toimipisteellä on yli sata. Työntekijät on jaettu People personeiden kesken työntekijän roolien mukaisesti. (Gofore 2019b.)

Goforella toimii myös noin 20 henkilöä Personal Development Coach -roolissa. Coach -rooliin on koulutettu henkilöitä, joiden tehtävänä on auttaa ja valmentaa työntekijöitä henkilökohtaisessa kehittämisessä, kasvussa ja hyvinvoinnissa. Myös tiimin työskentelytapojen kehittämiseen ja ongelmien ratkomiseen voi pyytää Coachien tukea. Varsinaiset valmennukset voidaan hoitaa joko etänä tai kasvotusten. Coacheja ei ole varsinaista

toimipistekohtaista jakoa, vaan työntekijät voivat hakeutua itse kenen tahansa Coachin valmennettavaksi, riippumatta toimipaikasta. Valmennuspalveluiden käyttö on vapaaehtoista. (Gofore 2019b.)

Kolmantena roolina Goforella toimii Culture Coachit joiden tehtäviin kuuluu työntekijöiden perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa tästä kokonaisuudesta käytetään termiä johtamis- ja tukipalvelut. Tällä johtamisen tavalla on osaltaan pyritty pitämään organisaation hierarkia mahdollisimman matalana ja päätäntävalta mahdollisimman lähellä niitä, joihin päätökset vaikuttavat. (Gofore 2019b.)

2.1 Kommunikaatio

Goforella kommunikaatio pyritään pitämään mahdollisimman avoimena ja tietoa pyritään jakamaan laajasti koko henkilöstölle. Avoin kommunikaatio ei tarkoita pelkästään avointa tiedonjakoa vaan keskustelut pyritään pitämään avoimina ja yhteisöllisinä. Suuri osa kommunikaatiosta yrityksen sisällä tapahtuu sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineillä. Goforella on sisäisesti käytössä Slack -viestipalvelu, jossa työntekijöillä on mahdollista olla vuorovaikutuksen kaikkien organisaation työntekijöiden kanssa. Keskusteluja käydään joko kanavilla, joille käyttäjät voivat vapaasti liittyä tai yksityisesti kahden tai useamman henkilön kesken. Kanavilla on yleensä jokin aihealue johon käyttävät keskustelut liittyvät. Aiheet voivat koskea esimerkiksi tekniikka tai organisaation yleiset asiat. Slackiin on myös kehitetty omia botteja, jotka esimerkiksi muistuttavat tuntien kirjaamisesta tai ilmoittavat People Personeille mikäli työntekijä tekee paljon ylitöitä. (Gofore 2019b.)

2.2 Kulttuuri

Minimum Viable Management -ajattelun mukaisesti myös kaikenlaiset hallinnolliset tehtävät pyritään minimoimaan. Organisaatiossa työntekijät yhdessä pyrkivät ideoimaan ja ratkaisemaan käytännön asioita, kuten esimerkiksi työsuhdepolkupyöräedun toteuttamisen tai työhyvinvointipäivän organisoinnin, lisäämättä hallinnollista kuormaa. (Pentikäinen 2017.)

Organisaation kulttuurissa puhutaan myös kehtaamisesta. Tällä tarkoitetaan, että jokaisella työntekijällä on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä edistääkseen työssä viihtymistä ja asiakkaiden menestymistä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että järjestetään tiimille tiimipäivä tai tehdään hankintoja, jotka edistävät työssä viihtymistä. Vaikka jokaisella onkin oikeus tehdä päätöksiä itsenäisesti, tulisi heidän konsultoida kollegoita, jos aikeissa on tehdä suurempia hankintoja. Kehtaaminen toisaalta tarkoittaa myös rohkeutta ja aloitteellisuutta asiakkaita kohtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijöiden oletetaan toimivan asiakkaan edun mukaisesti. (Pentikäinen 2017; Gofore 2019b.)

2.3 Työ

Goforella ei ole omia tuotteita tai palveluita, joita se valmistaisi, vaan organisaatio myy asiakkailleen asiantuntijaosaamista. Työ on luonteeltaan tietotyötä, kuten asiakkaiden digitaalisten palveluiden tai toimintatapojen kehittämistä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on itsessään hajautunut usealle eri toimipaikalle ja maahan. Työtä tehdään myös eri aikaisesti, koska organisaatiossa on liukuva työaika ja työntekijät itse voivat valita koska he työnsä tekevät. Työntekopaikkaakaan ei ole määrätty, vaan työntekijät voivat itse valita työntekopaikkansa. Aikaan ja paikkaan vaikuttavat kuitenkin toimeksianto tai tehtävä, jonka parissa työntekijä työskentelee. Helsingin toimistolla on tavallista, että työntekijät työskentelevät suuren osan viikkoa asiakkaan tiloissa. Syynä tähän on asiakkaiden tarve ja halu saada asiantuntijat työskentelemään lähellä omaa organisaatioitaan. Vaikka Gofore antaa-kin työntekijöidensä päättää vapaasti työstään, niin myös asiakas voi vaikuttaa missä ja mihin aikoihin työtä tehdään. Työtä tehdään monesti myös eriaikaisesti johtuen joustavasta työajasta ja hajautuksesta. Tämä voi vaihdella projektikohtaisesti riippuen siitä missä asiakkaan toimipisteet sijaitsevat ja miten työtä halutaan organisoida.

Goforella projektiluonteinen työ on yleistä, kun asiakkaat teettävät työtä paljon projekteina. Projektit voivat vaihdella paljon. Osa projekteista kestää vuosia tai ne ovat jatkuvia. Osa taas on luonteeltaan lyhyitä muutaman viikon tai kuukauden kestäviä kehitysprojekteja. Projekteihin koottavat tiimit voivat koostua kokonaan Goforen asiantuntijoista tai useista organisaatioiden asiantuntijoista. Tällä asiakkaat, kuin myös Gofore, pyrkivät varmistamaan riittävän osaamisen projekteihin niin määrällisesti kun laadullisesti. Näin asiakkaat eivät myöskään ole riippuvaisia yhdestä toimittajasta. Goforen kaltaiset, asiantuntijapalveluita myyvät organisaatiot, tekevät myös yhteistyötä, parhaan mahdollisen osaamisen saamiseksi projekteihin. Tällöin voidaan siis puhua organisaation rajat ylittävästä virtuaaliorganisaatiosta, joka on olemassa ainoastaan annetun toimeksiannon ajan (Vartiainen, et al. 2004, 61–65).

2.4 Osaamisen kehittäminen

Goforella asiantuntijoiden osaamista ja kehittymistä tuetaan usein eritaivoin. Asiantuntijoille on tarjolla mahdollisuus osallistua sisäisiin koulutuksiin tai kiltatoimintaan. Killat ovat erilaisten ammatillisten osaamisalueiden ympärille koottuja käytäntöyhteisöjä, joihin kuka tahansa aiheesta kiinnostunut voi osallistua. Kuka tahansa voi perustaa killan haluamansa ammatillisen kiinnostukseen kohteen ympärille. Killat myös järjestävät organisaation sisäisesti avoimia asiantuntijaesityksiä ja -koulutuksia erinäisistä aiheista, joihin voi usein osallistua myös etänä. Organisaation tarjoamat sisäiset koulutukset taas ovat luonteelta enemmän yleisluontoisia, jolloin ne ovat paremmin kaikkien asiantuntijoiden hyödynnettävissä. Koulutusten

aiheina ovat esimerkiksi kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja itsensä johtamistaidot. (Gofore 2019b.)

Osaamisen ja tiedon jakamista varten organisaatioissa myös järjestetään Lightning Talkeja. Nämä esitykset ovat yleensä noin 15-30 minuutin mittaisia esityksiä, eikä niiden aiheita ole mitenkään rajattu. Kenellä tahansa on mahdollisuus pitää tällainen esitys. Esitys voidaan pitää paikallisesti, virtuaalisesti tai se voidaan taltioida katsottavaksi myöhemmin. (Gofore 2019b.)

Coachaus palveluiden lisäksi Helsingin toimipisteellä on kokeiltu mentoointia, joka oli suunnattu työuran alkuvaiheessa oleville sovelluskehittäjille. Tämä kokeilu päättyi vähäisen käytön vuoksi. Mentoroinnissa kokeilemattomat sovelluskehittäjät tukivat alkuvaiheessa olevia kehittäjiä kehittämisen ja oppimisen kanssa. (Gofore 2019b.)

Goforella nähdään, että suuri osa oppimisesta tapahtuu projekteissa, mutta yritys tukee osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä myös tarjoamalla asiantuntijoille mahdollisuus käyttää 6% työajastaan oman osaamisen kehittämiseen. Kehittymiseen tarjottu aika ei ole täysin kiinteä, mutta antaa jonkinlaisen ohjeistuksen käytettävissä olevasta ajasta. Ajan saa käyttää kehittymiseen parhaakseen katsomalla tavalla. Vuoden 2019 alkupuolella tätä käytäntöä muutettiin poistamalla tarkka prosenttimäärä ohjeistuksesta. Tämän muutoksenkin jälkeen työntekijät voivat käyttää työaikaansa omaan kehittämiseensä, mutta siihen käytettävää aikaa ei ole tarkasti määritelty (Gofore 2019b).

Asiantuntijoilla on myös mahdollisuus tilata tai tilauttaa toimistolle haluamiaan kirjoja, jotka tukevat oman osaamisen kehittämistä. Työntekijät voivat myös osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin ja seminaareihin omien kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Näihin voidaan esimerkiksi käyttää osaamisen kehittämiseen tarjottua työaika. (Gofore 2019b.)

3 HAJAUTETTU TYÖ

Organisaatioiden laajentuessa ja kansainvälistyessä ne ovat hajauttaneet toimintojaan fyysisesti eri paikkoihin Suomen sisällä kuin myös globaalisti. Tämä on lisännyt työntekijöiden liikkumisen tarvetta ja tarvetta työskentelylle useassa paikassa. Hajautetun työn kasvun voidaan nähdä johtuvan teknologisesti kehityksestä, joka on mahdollistanut mobiilin tietotyön yleistymisen. Teknologia on muuttanut työn kohteet digitaalisiksi ja niiden parissa työskentely onnistuu mobiilien työvälineiden ja tietoliikenneyhteysien avulla ajasta ja paikasta riippumatta. Hajautetulla työllä on pitkät perinteet ja työtä on hajautettu jo ennen teknologista kehittymistä. Aiemmin työ on ollut hajautunutta ja liikkuvaa enemmän työn luonteen vuoksi, kun taas nykyisellään työtä täytyy ja halutaan organisoida hajautetusti.

(Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 16–20; Vartiainen 2008, 102–103; Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 3.)

Suomessa työtä on hajautettu monista syistä. Joissain tapauksissa hajautusta on tehty työvoiman saatavuuden parantamiseksi ja työn kustannusten alentamiseksi. Yritykset ovat siirtäneet toimintojaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, koska työvoima on siellä halvempaa ja muutkin työnkustannukset ovat alhaisemmat. Valtio on hajauttanut hallintoa eri puolille Suomea, jotta koko maa voidaan pitää elinvoimaisena. (Vartiainen, et al. 2004, 17–18.) Toisaalta tietoliikenneyhteyksiin liittyvät ongelmat, työvoiman saatavuus, asiakaskontaktit ja kuljetus- ja liikenneyhteydet rajoittavat hajauttamista maaseuduille (Pyöriä 2006, 227). Yritysten muodostamat verkostot vaikuttavat myös työn hajauttamiseen. Organisaatiot siis tekevät yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi tietoteknisesti verkotuneesti. (Pyöriä 2006, 229).

Hajautetulla työllä yritykset pyrkivät vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin. Yritykset ovat hajauttaneet toimintojaan myös ulkomaille, kun liike-toiminta on muuttunut globaaliksi. Asiakkaat, työvoima ja osaaminen on globaalisti hajautuneita ja toisaalta saatavilla globaalisti. Yritysten tuottamat tuotteet ja palvelut ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, kun ne nykyisellään perustuvat tietoon ja vaativat osaamista useilta osaamisalueilta. Tämä on johtanut siihen, että yritysten tulee saada kokoon tarvittava osaaminen tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi. Toimintojen hajauttamisella organisaatiot pyrkivät saamaan myös säästöjä hajauttamalla työtä matalan tuotantokustannuksien maihin ja hakemaan toiminnalleen kasvua uusilta markkinoilta. (Vartiainen 2008, 102–103.) Etätyön mahdollistaminen ja lisääminen on myös nähty aiemmin yhtenä keinona hidastaa ilmastomuutosta, vaikkakin tämä ei ole organisaatioiden pääsyy työn hajauttamiselle (Pyöriä, 2011). Voidaan nähdä että, hajautettu työ ei ole täysin korvaamassa perinteistä kasvotusten tapahtuvaa työtä. Tähän voidaan nähdä syynä digitaalisen viestinnän rajoitukset välittää hiljaista tietoa. Tämän lisäksi hajautuneisuus aiheuttaa myös haasteita yhteistyölle ja kommunikaatiolle. (Pyöriä 2006, 227–228.)

Eurofondin ja ILO:n 2017 julkaiseman raportin mukaan mobiilityö ja etätyön määrä on kasvussa suurimmassa osassa maista, joita raportissa tutkittiin, vaikkakin eroja maiden välillä on. Työ enimmäkseen tehdään kotoa, mutta viitteitä on myös muidenkin työskentelypaikkojen kasvusta. Kuvassa 1 on esitetty raportista taulukko, jossa on kymmenen Euroopan maan ja viiden Euroopan ulkopuolisen maan etätyötä ja mobiilityötä tekevien prosenttimääriä. Taulukon arvot eivät ole keskenään vertailukelpoisia, koska mittaustavat ja etä- ja mobiilityön määritelmät eroavat käytettyjen tilastojen välillä, mutta se antaa yleiskuvan mobiilin- ja etätyön määrästä ja yleisyydestä. (Eurofound and the International Labour Office 2017, 13–20.)

Country	Group	%	Year	Source
Argentina	T/ICTM (N/A) All workers	2	2011	National Survey on Information and Communication Technologies (ENTIC)
Belgium	Home-based telework (at least sometimes)** All workers	20	2011	Belgium Labour Force Survey
	Home-based telework (at least 1 day per week) Employees (Flemish region only)	23	2004	TOR-VUB
Finland	T/ICTM (during the last 12 months) Employees	28	2013	Finnish Working Life Barometer
France	T/ICTM proxy	7	2004	DARES
	All workers	12	2012	Greenworking
Germany	Home-based telework (at least 1 day per week) All workers	12	2014	Mikrozensus
Hungary	Home-based telework (last four weeks) All workers	1	2014	Hungarian Labour Force Survey (Hungarian Central Statistical Office)
India	T/ICTM (at least 1 day per week) Employees	19**	2015	Own
Italy	T/ICTM (Scope N/A) All workers	5	2013	Smart Working Observatory of the Polytechnic University of Milan
Japan	T/ICTM (at least 8 hours per week) Employees	16	2014	Teleworking Population Research (TPR)
Netherlands	T/ICTM (At least 1 half day per week) Employees	15	2014	Statistics Netherlands and TNO
Spain	T/ICTM (proxy) All workers	7	2011	National Working Conditions Survey (National Statistics Institute)
Sweden	Home-based telework employees* (total)	32	2012	Statistics Sweden
	Employees (at least 1 day per week)	8		
UK	Home-based telework (reference week) Employees	4	2015	Labour Force Survey – Office for National Statistics
US	T/ICTM (at least 1 day per week)	20	2012	General Social Survey (GSS)
	Employees			

Note: This table shows the percentage of workers (total employment or employees only) engaged in varying levels of T/ICTM. Where available, data for at least one day a week have been selected. The percentages have been rounded. *Refers to working from home with or without ICT. **The figure for India is for employees in the non-agricultural 'organised sector' (formal economy) only. There are no data available for Brazil. Source: National studies.

Kuva 1. Mobiili- ja etätöyön määrä eri maissa (Eurofound and the International Labour Office 2017, 17.)

Maiden välisessä vertailussa, joka on esitetty kuvassa 2., Suomi sijoittuu korkean mobiili- ja etätöyön kategoriaan Japanin, Alankomaiden, Ruotsin ja Yhdysvaltojen kanssa. Maiden välisiä eroja voidaan nähdä johtuvan useista eroista maiden välillä. Eroja maiden välillä voidaan nähdä olevan tieto- ja kommunikaatio teknologian (ICT) käytön yleisyydessä ja käyttötaidoissa, taloudellisissa rakenteissa, maiden bruttokansantuotteissa, maantieteellisessä sijainnissa kuin myös työkuultuurissa, johon voidaan nähdä liittyvän johtamismallit. Eurofondin ja ILO:n raportin mukaan etä- ja mobiilityö on myös yleisintä finanssialalla, IT-alalla ja julkishallinnossa. Etä- ja mobiilityötä tekevät ovat yleisimmin tietotyötä tekeviä työntekijöitä, jotka ovat asiantuntija- tai johtotehtävissä. (Eurofound and the International Labour Office 2017, 13–20.)

High proportion of employees doing T/ICTM	Medium proportion of employees doing T/ICTM	Low proportion of employees doing T/ICTM
Finland Japan Netherlands Sweden USA	Belgium France UK	Argentina Germany Hungary Italy Spain

Note: For the EU countries, classification is based on the ranking of countries using EU-LFS 2015 and EWCS 2015 data from a comparative perspective. India is excluded because the available survey data are based on the organised (formal) sector of the economy, which represents only a small percentage of the workforce in the country. There are no T/ICTM data available for Brazil.

Kuva 2. Maiden luokittelu suhteessa tieto- ja viestintätekniikan käyttöön työnantajan tilojen ulkopuolella vertailun näkökulmasta (Eurofound and the International Labour Office 2017, 20.)

Hajautettu työ vaatii myös organisaation toimintamallien kehittämistä vastaamaan uutta tilannetta. Vartiainen, Kokon ja Rauramon (2004, 18) mukaan yritykset kokevat tässä haasteita. Syiksi tutkijat mainitsevat yritysten tottumattomuuden uudeksi koettuun toimintamalliin ja yritysten perehtymisen puutteen hajautetun organisaation johtamisen haasteisiin. Yritykset saattavat antaa erillään toimivien toimintojen toimia yksin ja itsenäisesti. Tämä johtaa siihen että, hyvät käytännöt, osaaminen, taidot ja innovaatiot eivät siirry muun organisaation tietoon, eikä toisinpäin. Yrityksen yhteistoiminta saattaa myös kokea haasteita, joka voi johtaa vetäytymiseen uusilta markkinoilta. Haasteita työn hajauttamiselle aiheuttaa myös kulttuuriset erot ja kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen vähyyks (Pyöriä 2011, 389).

3.1 Hajautetun työn tyyppejä

Puhuttaessa hajautetusta työstä tarkoitetaan monia eri työn tekemisen tyyppejä, jotka eivät ole toisensa poissulkevia. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2014, 24–27) käyttävätkin termiä e-työ (eWork) joka on heidän mukaansa viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, jota yleisesti käytetään tilastoissa, kun käsitellään viestintä- ja tietoteknologian käyttöä työssä. E-työn alalajeiksi taas nähdään kotoa tehtävä etätyö, mobiilityö ja itsenäinen kotona tehtävä työ. Kotoa tehtäväksi etätyöksi voidaan nähdä kotoa tehtävä työ. Mobiilityöksi taas voidaan määritellä sellainen työ, jossa työntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia muualla kuin kotona tai pääasiallisessa työpaikassaan. Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi liike- matkat, kenttätö, matkustaen tai asiakkaiden tiloissa työskentely hyödyn- täen internetyhteyttä. Kotoa tehtävä työssä taas työntekijän päätoimipis- teenä toimii kotitoimisto, josta käsin työtä tehdään.

Morganson, Major, Oborn, Verive ja Heelan (2010, 578–579) taas näkevät- kin, että etätyö (telework) kuvaakin useita erilaisia työjärjestelyitä. Kan- sainvälisessä tutkimuksessa etätyöstä käytetään myös termejä kuten tele- commuting ja virtul work. Etätyön määritelmässä on kuitenkin keskeistä, että työskentely tapahtuu pääosin muualla kuin toimistolla. Etätyötä (te- lework) tekevien voidaankin nähdä koostuvan niistä, jotka työskentelevät

kotoa tai satelliittitoimistolta. Etätyötä tekevät myös ne, jotka työskentelevät pääosin kenttätöissä tai myös toimistolta ja kotoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole erotella tai kategorisoida työntekijöiden hajautetun työn tyyppejä. Tästä syystä tutkimuksessa puhutaan eri hajautetun työn tyypeistä yleisesti hajautettuna työnä tai hajautettuna työympäristönä.

3.2 Hajautettu työn ulottuvuudet

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 20–23) mukaan toimeksiantoja tai tehtäviä ja sen toteuttaminen on hajautetun työskentelyn keskeinen vaikuttava tekijä. Toimeksianto voi olla rutiininomainen tai luovuutta ja ongelmanratkaisua vaativa tehtävä. Työn hajautuneisuutta voidaan tutkijoiden mukaan kuvata neljän pääulottuvuuden ja kahden alaulottuvuuden avulla. Pääulottuvuudet ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Alaulottuvuudet taas ovat liikkuvuus ja määräaikaisuus.

Työskentely voi siis tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja siihen saattaa liittyä liikkumista työntekopaikkojen välillä. Työskentely voi tapahtua muiden saman toimeksiannon parissa työskentelevien kanssa saman aikaisesti tai eri aikaan ja jopa eri aikavyöhykkeillä. Toimeksiannon parissa työskentelevät tiimit voivat myös koostua eri kulttuuri-, koulutus- ja organisaatiotaustaisista henkilöistä. Työssä vuorovaikutuksen tapa voi tapahtua kasvokkain tai välityksellisesti eri kanavia ja järjestelmiä hyödyntäen. Toimeksiannon tai tehtävän suorittamiseksi koottu tiimi saattaa olla myös määräaikaisten tai pysyvien, riippuen toimeksiannon tai tehtävän luonteesta. (Vartiainen, et al. 2004, 20–23; Koroma, et al. 2011.)

3.2.1 Etäisyys

Hajautetussa työssä organisaation työntekijät työskentelevät eri paikoissa. Paikka voi olla lähellä, kuten viereisessä huoneessa tai samassa rakennuksessa, mutta myös toisella kaupungissa tai maassa. Tavallista on myös, että osa työntekijöistä työskentelee hajautetusti ja osa taas keskitetysti yhdessä paikassa. (Vartiainen, et al. 2004, 39.)

Fyysisen etäisyyden kasvaessa kommunikaation määrä vähenee. Kun viestintää siirretään sähköisiin järjestelmiin, se muuttuu välitykselliseksi ja saattaa olla hidasta ja eriaikaista, jolloin viestintä saattaa olla haastavaa. Sähköisen kommunikaation ongelma on myös, että suuri osa viestintää kuten eleet, äänen sävyt ja läsnäolon tuntemus eivät välity. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita viestien ymmärrykselle ja tulkinneille, joka saattaa aiheuttaa ristiriitoja. Välityksellinen vuorovaikutus ei myöskään vastaa kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa läsnäolo ja läheisyyden tunne välittyvät paremmin verrattuna sähköisten järjestelmien kautta tapahtuvaan välitykselliseen

vuorovaikutukseen. Läheisyyden ja läsnäolon tunteen voidaan nähdä vahvistavan samanlaisuuden tuntemuksia, yhteisiä arvoja, odotuksia ja lisäävän ihmisten ja ryhmien välistä luottamusta. Eripaikkaisuus myös eristää hajautettua työtä tekeviä ihmisiä muista organisaation työntekijöistä, varsinkin jos paikallista ryhmää ei ole olemassa. (Vartiainen, et al. 2004, 39–43.)

Vaikka fyysiset etäisyydet voivatkin olla suuria hajautuneessa työssä ja välimatka aiheuttaa paljon haasteita, niin tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät ihmisten väliset suhteet voisi olla läheiset ja että haasteisiin ei voitaisi vaikuttaa. Tämä kuitenkin edellyttää usein ja syvällisesti tapahtuvaa kommunikaatiota muiden kanssa. Aktiivisen kommunikaation seurauksena on helpompaa kuvitella ja ymmärtää muiden työympäristöä, työkuormaa ja työskentelytapoja. Toisaalta muiden toiminnasta tulee myös paremmin ennakoitavaa ja ymmärrettävää. Ihmisten välisellä samaistuminen vaikuttaa myös koettuun läheisyyteen. Samaistuminen on prosessi, jossa luokittelemme itseämme suhteessa toisiin. Samaistumisprosessissa kykenemme havaitsemaan mitä yhteistä jaamme muiden ihmisten kanssa. Samaistuminen vaikuttaa koettuun läheisyyteen luoden pohjaa yhteisymmärrykselle, kun havaitsemme, että jaamme yhteneväisyyksiä muiden ihmisten kanssa. Toisaalta samaistuminen vähentää myös epävarmuutta. Kun koemme ja kavamme muiden kanssa yhteneviä piirteitä, kokonaisuuksia tai kokemuksia, niin heijastamme tätä olettamusta myös muihin saman tai oletetusti samankaltaisiin ihmisryhmiin. Vaikka emme tuntisi toisia täysin niin samaistumisen kautta teemme positiivisia olettamuksia muiden käyttäytymisestä ja motiiveista, vaikka ne eivät olisikaan helposti havaittavissa. Fyysisten etäisyyksistä johtuvaan epävarmuuteen ja eristyneisyyden tunteiden kokemuksiin vaikuttavat myös yksilöiden yksilölliset piirteet. (Wilson, O’Leary, Metiu & Jett, 2008.)

3.2.2 Aika ja määräaikaisuus

Vartiainen, et al. (2004, 45–46) mukaan aika vaikuttaa hajautettuun työhön kahdella eri tavalla. Työtä voidaan tehdä eriaikaisesti ja yhteistyö voi olla määräaikaista. Kun työtä tehdään globaalisti hajautuneesti voi se tarkoittaa, että osa tiimistä työskentelee eri aikavyöhykkeellä, kun muut samaan tiimiin jäsenet. Tämä hankaloittaa yhteisen ajan löytämistä yhteisten asioiden läpikäynnille ja kokousten järjestämiselle. Toisaalta etuna on, että globaalihajautus mahdollistaa vuorokauden ympäri tapahtuvan työskentelyn ja näin voidaan nopeuttaa tuotteen tai palvelun kehitystä. Jotta globaalisti hajautuksesta voidaan saada tämä hyöty irti, vaatii se kommunikaation ja käytäntöihin panostamista. Muussa tapauksessa riskinä on, että aikaa kuluu ihmettelyyn, korjaamiseen ja päällekkäiseen työhön.

Työtä toteutetaan nykyisellään määräaikaississa projekteissa, joissa joukko ihmisiä työskentelee määräaikaisesti yhdessä. Yksittäinen ihminen voi olla osana yhtäaikaisesti yhdessä tai useammassa projektissa. Toimeksiannon

jälkeen projekti hajoaa ja alkaa uusi projekti, joka monesti koostuu uudesta joukosta ihmisiä. Projekteissa käytetään myös alihankkijoita tai muita yhteistyökumppaneita, jotka voivat olla projektissa koko sen keston tai vaihtua ja lisääntyä projektin edetessä. Tätä tapahtuu projektitason lisäksi myös organisaatiotasolla. Työntekijälle tämä voi tarjota mielenkiintoa lisäävää vaihtelua työhön. Toisaalta määräaikaisuus voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti yhteishengen muodostumiseen ja tiimiin sitoutumiseen. Tiimin yhteishengen kehittämistä ei välttämättä nähdä merkitykselliseksi, kun tehdään useita projekteja samanaikaisesti. Toisaalta koska tiimien jäsenet voivat vaihtua usein, niin ihmiset, eivät välttämättä panosta muihin tiimin jäseniin tutustumiseen. (Vartiainen, et al. 2004. 45–56)

3.2.3 Moninaisuus

Hajautuneisuuden lisääntyessä on myös todennäköistä, että organisaation tai tiimien jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. Hajautuneiden tiimien ja organisaatioiden jäsenet koostuvat eri organisaatioista kuten asiakkaista, alihankkijoista ja muista sidosryhmistä. Tämä vaikuttaa siihen, että yksilöt tulevat erilaisista organisaatioista, joiden kulttuurit eroavat toisistaan. Ihmiset saattavat omata myös eri kansalaisuuksia, jolloin he puhuvat eri kieliä äidinkielenään, heillä on eri elämäkokemukset, arvot, uskomukset ja normit. Vaikka kaikkien jäsenten kansalaisuus olisikin sama, niin he eroavat toisistaan iän, sukupuolen, koulutuksen ja kokemuksensa kautta. Kaikki nämä tekijät haastavat yhteistä työskentelyä, yhteisten toimintatapojen muodostamista ja vaikuttavat kommunikaatioon ja sen sisällön ymmärtämiseen. Toisaalta moninaisuuden etuna voidaan nähdä, että se lisää luovuutta ja innovatiivisuutta jäsenten erilaisten näkökulmien kautta. (Vartiainen, et al. 2004, 46.)

3.2.4 Vuorovaikutuksen tapa

Vuorovaikutuksen tapaa pidetään hajautetun työn keskeisimpänä tekijänä. Vuorovaikutus mahdollistaa viestinnän ja voi olla kasvotusten tapahtuvaa, mutta myös laitteiden avulla välityksellistä. Työtehtävien kompleksisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen määrään ja tarvittavien laitteiden monipuolisuuteen. Rutiininomaisten tehtävien hoitamisessa riittää vähäisempi yksisuuntainen viestintä, kun taas monimutkaisten tehtävien hoitaminen vaatii monikanavaista ja runsasta vuorovaikutusta. Työskennellessä samassa tilassa on helppoa keskustella ideoista toisten kanssa ja pyytää apua, kun sitä tarvitsee. Eripaikkaisesti työskennellessä viestintä on hankalampaa, kun se tapahtuu välittyneesti eri laitteiden avulla. (Vartiainen, et al. 2004, 47.) Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on meille luontaisempaa, kuin välittyneesti tapahtuva vuorovaikutus. Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa viestimme myös sanattomasti olemuksemme avulla. Välityksellinen viestintä vaatii meiltä enemmän koska se vaatii tietoisia tekoja, jotta viestintää voi tapahtua. Kasvotusten tapahtuvan kansakäymisen voidaan nähdä olevan välttämätön edellytys organisaation

epävirallisen kulttuurin syntymiselle, yhteishengelle ja hiljaisen tiedon välittymiselle (Pyöriä 2006, 232–233).

Epämuodollisen kommunikaation keskeisiä piirteitä on spontaanisuus ja suunnitelmattomuus, kun taas muodollinen kommunikaatio on ennalta suunniteltua. Epämuodollinen on myös sisällöltään rikkaampaa, kuin muodollinen kommunikaatio. Välityksellinen tai kasvotusten tapahtuva kommunikaatio voi olla luonteeltaan muodollista tai epämuodollista. Kommunikaation tapaan vaikuttaa myös henkilöiden väliset asema, valta ja sosiaaliset suhteet. (Vartiainen, et al. 2004, 47.) Digitaalisesti välittynyt viestintä voi olla parhaimmillaan demokraattista, kun ennakkoluuloihin ja valtaan liittyvät asetelmat jäävät sivuosaan ja voidaan keskittyä itse asiaan (Pyöriä 2006, 234). Henkilölle itselleen läheisten ihmisten kanssa, kommunikaatio on luonnostaan epämuodollista. Keskusteluissa voidaan vaihtaa ajatuksia, ideoita ja kuulumisia niin työasioista, kuin henkilökohtaisistakin asioista ilman tarvetta muodollisuudelle. Vieraampien ihmisten kanssa taas kommunikaatio on muodollisempaa ja keskustelujen aiheet rajautuvat tarkemmin.

Etäisyys, vuorovaikutuksen muoto ja moninaisuus aiheuttavat haasteita tiimien ja yksilöiden väliselle yhteistyölle hajautetussa työssä. Keskeisenä haasteena yhteistyölle voidaan nähdä yhteisymmärryksen luominen ja ylläpitäminen. Yhteisymmärryksellä viitataan tietoon, jota yksilöt jakavat keskenään. Yksilöiden välinen jaettu tietämys puolestaan muodostuu niin sanallisen kuin myös eleellisen kommunikaation kautta. Yhteisen ymmärryksen muodostamisen haasteena hajautetussa työympäristössä voidaan nähdä johtuvan, kun ihmisten kielelliset ja kulttuuriset taustat eroavat toisistaan. Tällöin väärinymmärrysten riski on ilmeinen. Etäisyydestä johtuen myös vuorovaikutuksen tapa voi olla välittynyt, jolloin kommunikaatio ei ole niin rikasta ja runsasta yksilöiden välillä, kuin kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossa. Yleisesti yhteistyöhön liittyviä ongelmia on pyritty ratkaisemaan pitämällä hajautettujen tiimien ja yksilöiden työtehtävät ja vastuut mahdollisimman itsenäisinä, jotta vältettäisiin tähän liittyviltä haasteilta. Bjørn, Esbensen, Jensen ja Matthiesen (2014) tosin näkevät, että juuri työhön liittyvät ihmisten väliset riippuvuussuhteet edistäisivät yhteistoimintaa ja sen kehittämistä. (Bjørn, Esbensen, Jensen & Matthiesen 2014.)

3.2.5 Liikkuminen

Liikkuminen ja matkustaminen on osa hajautettua työtä. Vartiainen, et al. (2004, 39–41) mukaan liikkujan sitoutuminen omaan organisaatioon voi olla heikompaa ja organisaation paikallinen tieto voi olla ainoastaan pinnallista. Liikkuminen vaikuttaa myös kommunikaatioon, kun matkustaessa ei ole aina mahdollista olla tavoitettavissa esimerkiksi, kun matkustetaan autolla tai lentokoneella. Tällöin yhteydenottojen ajankohdat tulee erikseen sopia. Liikkuminen lisää myös todennäköisyyttä kohdata uusia ihmisiä. Tämä aiheuttaa liikkujalle tarpeen mukautua uusiin tilanteisiin. Toisaalta

etuna on, että liikkuja pystyy laajentamaan sosiaalista verkostoaan myös oman organisaationsa ulkopuolelle. Hajautetussa työssä eivät liiku pelkästään työntekijät vaan myös työn kohde. Esimerkiksi digitaalisten tuotteiden ja palveluiden valmistamisessa työtä voidaan tehdä hajautetusti internetin välityksellä ilman, että työntekijöiden tarvitsee itse liikkua. Tuotannon eri vaiheet voidaan myös helposti hajauttaa toteutettaviksi esimerkiksi eri maihin. (Vartiainen, et al. 2004, 41.)

3.3 Hajautettu työ työntekijän näkökulmasta

Hajautettu työ koetaan usein haastavampana kuin yksipaikkainen työ. Mitä hajautetumpaa työ on, sitä haastavampana se myös koetaan. Haasteina voidaan nähdä tiimin hyvinvoinnin ylläpitäminen ja me-hengen luominen, kommunikaatio ja tiedon jakaminen kuin myös tiimin johtaminen. (Vartiainen, et al. 2004 50–54.) Työntekijän näkökulmasta hajautettua työtä ei välttämättä nähdä pelkästään hyvänä tai huonona ratkaisuna.

Organisaation hajautuneisuuden eri piirteet vaikuttavat työn vaatimuksiin ja näin vaikuttavat myös yksilöiden työhyvinvointiin, samaistumisen kokemuksiin ja eristyneisyyden tuntemuksiin (Vartiainen, et al. 2004, 39–41). Morgansonin, et al. (2010) tutkimuksessa myös havaittiin, että kotoa, satelliittitoimistolta tai asiakkaalta työskentelevät kokivat enemmän eristyneisyyttä, kuin ne, jotka työskentelivät pääosin toimistolta. Hakanen (2011, 33) näkeekin, että työn hajautuminen ja sähköisesti tapahtuva työtehtävien hoitaminen on vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemukseemme. Ei välttämättä ole enää yhteistä aikaa tai sosiaalista ympäristöä, jossa voimme jakaa kokemuksiamme työkavereiden tai esimiehen kanssa. Yksilön näkökulmasta hänen työnsä tulokset voivat pahimmillaan näkyä muulle organisaatiolle vain numeerisina ja anonyymeinä suoritteina. Pyöriän (2006) tutkimuksissa hajautettu työ koettiin asiakastarpeista johtuvaksi pakkoratkaisuksi ja se nähtiin myös yhteistyön esteeksi. (Pyöriä 2006, 237.)

Työn hajauttamisella on myös positiivisia vaikutuksia yksilön motivaatioon ja asenteisiin. Yksilöllä on hajautetussa työssä suurempi autonomia vaikuttaa siihen missä ja miten työtä tehdään. (Morganson, et al. 2010, 579.) Hajautettu työn toisaalta antaa työntekijälle vapauden valita mihin aikaan työskentelee. Tämä antaa joustoa työn ja vapaa-ajan välillä, mutta on myös mahdollista, että työstä ei pääse irtautuman edes vapaa-aikanaan. Elämäntilanne voi myös vaikuttaa hajautetun työn sopivuuteen yksilölle. (Pyöriä 2011, 391.) Teknologian mahdollistama työajan ja -paikan jousto ei ole ominaista pelkästään hajautetussa työssä. Toimistolla suurimman osan ajastaan työskentelevät myös työskentelevät vapaa-aikanaan, joka vaikuttaa yksilön työn ja vapaa-ajan tasapainonhallintaan (Towers, Duxbury, Higgins, & Thomas 2006). Morgansonin, et al. (2010) tutkimuksessa tosin havaittiin, että toimistolta tai kotoa pääosin työskentelevät kokivat työympäristön paremmin tukevan työn ja vapaa-ajan tasapainoa kuin ne, jotka työskentelivät satelliittitoimistolta tai asiakkaiden tiloissa.

Suuri osa hajautetun työn tutkimuksesta korostaakin työn haasteiden negatiivisia vaikutuksia yksilölle. Nurmi ja Hinds (2016) kuitenkin näkevät virtuaalisessa globaalissa työssä koetut haasteet yksilön kannalta myös positiivisina. Heidän mukaansa globaali virtuaalinen työ voi olla motivoivampaa ja mielekkäämpää kuin paikallinen työ haasteista huolimatta tai juuri niiden takia. Nurmi ja Hinds näkevät myös riittävän palautumisen merkityksellisenä, jotta nämä hyödyt voisivat toteutua. Vaikka tutkimuksessa globaali virtuaalinen työ koettiin haastavaksi, niin keskeinen havainto on työn tarjoamat oppimismahdollisuudet. Tutkimukseen osallistuneet arvostivat työskentelyssä mahdollisuutta oppia taitavilta kollegoilta maailmanlaajuisesti ja mahdollisuutta kehittää kulttuurisen vuorovaikutuksen kykyjään. Oppimismahdollisuuksien nähtiinkin kompensoivan globaalien työn aiheuttaman ylimääräisen taakan. (Nurmi & Hinds 2016.)

Hajautetussa työssä ryhmässä tai tiimissä työskenneltäessä tulisi ryhmällä olla yhteinen käsitys siitä millaisessa ryhmässä he toimivat. Mitkä ovat toiminnan mahdolliset haasteet ja miten roolit, vastuut ja tehtävät ovat jakautuneet. Hajautetussa työssä joudutaan myös tasapainottamaan yhteistyötä ja koordinoitua suhteessa työntekijöiden itsenäiseen työskentelyyn. Yksilötasolla kokemus ja vahva ammattitaito auttavat toimimaan hajautetussa ympäristössä ja toisaalta se toimii johdolle luottamuksen perustana. Hajautetun työn voidaan myös nähdä vaativan yksilöltä paljon ominaisuuksia kuin myös osaamista. Vartiainen, et al. (2004, 90–91) mukaan, hajautettu työ vaatii tekijältään perinteisten ryhmätyötaitojen lisäksi seuraavia yksilöllisiä ominaisuuksia ja taitoja:

- itsenäisyys, aktiivisuus ja itseohjautuvuus
- eristyneisyyden sietokyky
- luotettavuus ja vastuuntunto
- työkokemus ja vahva ammattitaito
- projektinhallintataidot
- teknologian käyttötaidot
- itsensä johtamisen taidot
- rajojenhallintataidot
- sosiaaliset taidot ja toimivat sosiaaliset verkostosuhteet.

Hajautetussa tiimissä työskentelevien ominaisuuksiksi voidaan nähdä myös hyvät kommunikaatiotaidot, korkea tunneälykyys, resilienssi, itsemotivointi ja kulttuurin huomiointi. Vaikka yksilön työ olisikin luonteeltaan teknistä, niin edellä mainittujen ominaisuuksien merkitys on suuri, kun virtuaalisuus työssä lisääntyy ja kun työtä tehdään eri taustaisten ihmisten kanssa. (Maes & Weldy 2018, 86)

Vaikka hajautettu työ koetaankin haastavaksi ja se vaatii tekijältään paljon, niin mahdollistaa se myös työssä tapahtuvan oppimisen ja kehittymisen monella osa-alueella. Se miten työn tarjoamat haasteet koetaan, onkin paljon kiinni yksilöllisestä suhtautumisesta niihin. Ovatko haasteet ainoastaan työskentelyn jokapäiväinen este vai onko haasteista mahdollista oppia ja kehittyä.

4 ITSEOHJAUTUVUUS

Käsitteenä itseohjautuvuus on epämääräinen eikä sille ole tarkkaa määritelmää. Itseohjautuvuudesta voidaan puhua niin yksilötasolla, tiimitasolla kuin myös organisaatiotasolla. Yksilötason itseohjautuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta tai pakotteita. Tiimi taas on itseohjautuva, kun se voi päättää projektistaan tai sen toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti. Itseohjautuvassa organisaatiossa taas organisaation tavoitteet on yhteisesti jaettu ja kaikkien vastuulla. (Savaspuro 2019, 25–28.) Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilötason itseohjautuvuuteen, mutta tarkastellaan myös itseohjautuvuuden merkitystä organisaatioille ja miksi organisaatiot ovat kiinnostuneita itseohjautuvuuden hyödyntämisestä.

Yksilötason itseohjautuvuuden voidaan nähdä koostuvan kolmesta tekijästä. Ensinnäkin ihmisen tulee olla sisäisesti motivoitunut, eli hänellä on halu tehdä asioita omasta tahdostaan ilman ulkopuolista ohjausta tai pakotteita. Toisaalta yksilöllä tulee olla jokin päämäärä, jota hän toiminnallaan pyrkii saavuttamaan. Näiden lisäksi yksilöllä tulee olla riittävä osaaminen tavoitteensa saavuttamiseksi. Ilman riittävää osaamista yksilö tarvitsee niin paljon tukea ja ohjausta, että itseohjautuvuus ei toteudu. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta työn kontekstissa osaamisen voidaan nähdä jakautuvan kahteen osaan. Henkilö tarvitsee työnkuvansa edellyttämää osaamista, mutta myös kykyä johtaa itseään. Itsensä johtamisen voidaan nähdä pitävän sisällään kykyä ajanhallintaan, resurssienhallintaan ja tehtävien asettamiseen ja priorisointiin. Perinteisesti tämän tyyppinen osaaminen ja tehtävät on nähty esimiehen vastuuna organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan itseohjautuvuutta organisaatiotasolla ja mikä on itseohjautuvuuden merkitys organisaatioille nyt ja tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tarkastellaan motivaatiota ja selvitetään miten ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa nähdäänkin, että sisäinen ja sisäistetty motivaatio ovat merkittäviä itseohjautuvuuden mahdollistavia tekijöitä. Toisaalta motivaatiolla voidaan nähdä olevan vaikutusta siihen, miten yksilö kokee työnsä. Motivaation lisäksi yksilöllä tulisi olla riittävä kyvykyys johtaa itseään, jotta tämä voi toimia itseohjautuvasti. Tästä syystä työssä tarkastellaan myös itsensä johtamista.

4.1 Itseohjautuvuuden merkitys organisaatioille

Muodollisella hierarkisella johtamisella on pitkät perinteet. Sen on uskottu selkeyttävän työntekijöiden rooleja ja vastuita ja näin mahdollistavan tehokkaan ja ennustettavan työskentelyn suurissa organisaatioissa. Hallintohierarkia onkin nähty helppona ja tehokkaana tapana asettaa työlle tavoitteet ja toisaalta varmistaa hallinta ja vastuullisuus niissä tilanteissa, joissa

työstä ei voida tarkasti sopia tai määritellä. Hallintohierarkioita käytetään vieläkin laajasti organisaatioissa ja yhtenä syynä tämän voidaan nähdä johtuvan uskosta hallinnointitavan tehokkuuteen. Toisaalta organisaatioissa ei ole nähty muuta potentiaalista tapaa toteuttaa organisoitumista. Ylhäältä alas johtaminen on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi nykyajan moderneissa organisaatioissa. (Lee & Edmondson 2017, 35–38.)

Keskusjohtoiset organisaatiot ovat toimineet hyvin vakaassa ja hitaasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaatioiden toimintaympäristö on nykyisellään kompleksisempi ja nopeammin muuttuva kuin ennen. Tähän ovat vaikuttaneet globalisaatio, nopeutunut tiedonkulku ja automatisaatio (Martela & Jarenko 2017, 11). Muutosten nopeuteen vaikuttaa myös asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet kuin myös teknologian nopea kehittyminen, joka mahdollistaa jatkuvasti uusia innovaatiota. Organisaatioille tämä tarkoittaa, että niiden tulee kyetä nopeasti mukautumaan asiakastarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Tämä edellyttää organisaatioilta muuntautumiskykyä ja ketteryyttä, jolloin perinteinen hallintohierarkia voi olla esteenä koska muutoksien läpivienti on hierarkiasta johtuen hidasta. Kehittynyt informaatioteknologia on myös mahdollistanut sellaiset hajautuneet organisaatorakenteet, jotka eivät ole olleet ennen mahdollisia. Teknologinen kehitys on helpottanut ja nopeuttanut ihmisten välistä kommunikaatiota ja mahdollistanut tiedon avoimen jakamisen kaikille organisaation työntekijöille samanaikaisesti ja ajantasaisesti. (Martela & Jarenko 2015, 173–176.)

Tekoälyn ja robotiikan kehityksen edetessä on organisaatioiden tulevaisuudessa mahdollista tehdä ja saada aikaan melkein mitä vaan. Tämän voidaan nähdä siirtävän organisaatioiden keskittymisen siihen, miten valintoja tehdään näiden mahdollisuuksien välillä. Vaikka teknologinen kehitys onkin nopeaa, voidaan näiden valintojen olevan tulevaisuudessakin ihmisten vastuulla. Tästä syystä teknologinen kehitys tulee todennäköisesti lisäämään entisestään työntekijöiden ja asiantuntijoiden autonomiaa ja muuttaen työnkuvan perustumaan yhä enemmän itseohjautuvuudelle. Tämän voidaan nähdä tarkoittavan, että työntekijät itse määrittelevät mikä omassa työssä on merkityksellistä ja tärkeää koko organisaation kannalta. (Tikka 2016, 59–60.)

Työn nähdään muuttuvan tulevaisuudessa myös entistä enemmän asiantuntijuutta vaativaksi tietotyöksi, jossa ideat ja asiantuntemus ovat arvonnäkökulman keskiössä. Organisaation menestyminen vaatiikin tällöin kaikkien organisaatiotasojen tiedon, osaamisen ja ideoiden hyödyntämistä. Trendinä voidaan nähdä myös, että työntekijät odottavat työn ja organisaation tarjoavan toimeentulon lisäksi myös henkilökohtaisen tarkoituksen elämälle. Syynä Lee ja Edmondson (2017) näkevätkin tälle millenianien siirtymisen työelämäänsä. Tämä uusi sukupolvi arvostavaa työstä saatavaa täytymystä ja merkityksellisyyttä enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Voidaan myös nähdä, että muodolliset hierarkiat ja perinteiset valta-asemat ovat jopa millenianien arvojen vastaisia. Näiden muutosten vuoksi

organisaatiot ovatkin alkaneet tavoitella matalampaa hierarkiaa ja odottavat työntekijöiltä suurempaa itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2017, 11; Lee & Edmondson 2017, 38) Toisaalta voidaan myös pohtia, onko itseohjautuvuuden nousussa kyse johtamisen kriisistä, kun johtamisesta on tullut entistä vaikeampaa nopeasti muuttuvassa ja monimutkaistuvassa toimintaympäristössä. (Savaspuro 2019, 33).

Organisaatiot ovat pyrkineet madaltamaan hierarkioita organisoimalla työtä itseohjautuvien tiimien avulla. Tällä työhön liittyvää hallintovaltaa ja vastuuta on hajautettu sinne missä työhön liittyvä osaaminen on suurinta. Organisaatiot ovat myös osallistaneet työntekijät päätöksentekoon. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Osallistamisella voidaan vaikuttaa niin työoloihin, kuin organisaation strategiseen suuntaan. Hallinnollista valtaa on myös jaettu yksittäisille työntekijöille, joka mahdollistaa omaa työtä koskevan päätöksenteon. (Lee & Edmondson 2017, 38.) Itseohjautuvissa organisaatioissa onkin vahva usko ja luottamus ihmisiin. Uskotaan ja luotetaan että ihmiset kykenevät ja haluavat tehdä parhaansa yrityksen yhteisten päämäärien hyväksi. (Martela & Jarenko 2015, 164–173.)

Itseohjautuvuudesta organisaatioiden organisoitumistapana voidaan kutsua itseorganisoitumiseksi. Lee ja Edmondson määrittelevät itseorganisoituneiksi organisaatioiksi ne, jotka ovat radikaalisti hajauttaneet päättäntävallan läpi koko organisaation (Lee & Edmondson 2017, 40). Tässä organisoitumisen tavassa organisoitumista eivät ohjaa ennalta määrätyt komennot, hierarkiat, kiinteät roolit tai esimiehet. Tyypillisesti itseorganisoitumisessa työntekijöiden organisoitumista ohjaavat tarpeet. Tarpeet myös muuttuvat jatkuvasti, joka vaikuttaa syntyviin rakenteisiin. Työntekijät itse määrittävät keiden kanssa työskentely ja vuorovaikutus on merkityksellistä tehtävän suorittamiseksi. Tämä voi tarkoittaa myös uusien ryhmien syntymistä tarpeiden muuttuessa. Toisaalta tulee huomioida, että itseohjautuminen ei tarkoita, etteikö yksilöiden toiminnalle asetettaisi mitään rajoja. Toimintaa ohjaavat edelleen ennalta sovitut toimintamallit ja rakenteet vaikkakin ne antavat yksilölle huomattavasti enemmän vapautta, kuin perinteinen ylhäältä johdettu organisoitumismalli. Itseorganisoitumisessa rakenteet pyritäänkin pitämään minimaalisina, jotta ne rajoittaisivat työntekijöitä mahdollisimman vähän, mutta loisivat riittävän rakenteet yhteistoiminnalle. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

Ylhäältä päin johdettu organisoituminen, jossa on vahvat hierarkiat ja kiinteät rakenteet, nähdäänkin usein itseorganisoituvan mallin vastakohtana. Näiden väliin jäävät organisoitumistavat, joissa esimerkiksi yksittäisten tiimien sisäinen toiminta on itseorganisoitua, mutta jotka integroituvat osaksi perinteisempää ylhäältä johdettua organisaatiomallia. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Organisoitumismallit eivät siis ole kiinteästi määriteltäviä ja selvärajaisia. Laloux (2014) näkee ihmisten organisoitumisen jatkuvasti kehittyvänä jatkumona, jonka hän on jakanut eri organisoitumismalleihin, jotka hän on nimennyt värien mukaan ja antanut

organisoidumiselle kuvaavan metaforan. Hänen mukaansa jokainen näistä organisoidumismalleista on tuonut mukanaan läpimurtoja, jotka ovat mahdollistaneet jatkuvasti monimutkaisempien ongelmien ratkaisemisen. Näitä läpimurtoja ovat esimerkiksi organisaatiohierarkia ja arvoihin perustuvan organisaatiokulttuuri. Viimeisimmästä organisoidumismalli on väritään sinivihreä (teal) jonka metaforana Laloux käyttää elävää organismia. Sinivihreässä organisoidumismallissa organisaatio toimii ilman muodollisia hierarkioita itseorganisoiduvasti. Metafora elävästä organismista pohjautuu siihen, että nämä organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Tämän organisoidumismallin organisaatioita myös ohjaa hyvin vahvasti niiden olemassaolon tarkoitus eli missio. (Laloux & Wilber 2014, 34–56.)

Vaikka itseohjautuvuudesta uutena organisoidumistapana puhutaankin paljon, ei itseorganisoidumisen tehokkuudesta tai paremmuudesta verrattuna hierarkkiseen organisoidumiseen ole kattavaa näyttöä. Kirjallisuudessa yleisesti nousevat esille samat organisaatiot, kun puhutaan itseohjautuvuudesta organisaatioissa tai organisaatioiden itseorganisoidumisesta. Itseorganisoidumisen hyödyntäminen ei ole kertaluotoinen operaatio, joka voidaan saavuttaa yksittäistä toimintatapaa muuttamalla, vaan se vaatii jatkuvaa muutosta ja sen ohjaamista. Itseorganisoidumisen hyödyntäminen on myös helpompaa organisaation ollessa pieni. Organisaatioiden ollessa isoja jonkinlaisten hierarkioiden hyödyntämisestä voidaan nähdä olevan etua tai se voi olla jopa välttämätöntä. Oleellista organisaation organisoidumismallin valinnassa on, auttaako se organisaatiota saavuttamaan päämääränsä ja tehtävänsä mitä varten se on olemassa. (Savaspuro 2019, 31–35.)

4.2 Motivaatio

Motivaatiolla pyritään selittämään ihmisen tarpeita ja sitä, miksi toimimme niin kuin toimimme. Ehkä yksi kuuluisimpia motivaatiota selittävistä teorioista on Maslowin (1943) tarvehierarkia. Tässä teoriassa ihmisen motivaatiota selitetään viiden hierarkisen tarpeen avulla. Maslowin mukaan nämä tarpeet ovat fysiologiset tarpeet (physiological needs), turvallisuuden tarpeet (safety needs), rakkauden tarpeet (love needs), arvonannon tarpeet (esteem needs) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (need for self-actualization). Maslowin mukaan nämä tarpeet ovat hierarkisia alkaen fysiologisista tarpeista ja päättyen itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Teorian mukaan yksilö ei voi tavoitella hierarkiassa ylemmän tason tarpeita ennen kuin alemman tason tarpeet on täytetty. Esimerkiksi, jos ihminen kärsii nälästä, niin hän ei vielä koe tarvetta rakkaudelle tai ainakaan pyri täyttämään tätä tarvetta. (Maslow 1943.)

Vaikka Maslowin tarvehierarkia onkin yksi tunnetuimmista motivaatiota selittävistä teorioista, on sitä myöhemmin kritisoitu sitä tukevan empirian puutteesta. Teoriaa on myös pidetty vaikeana testata käytännössä johtuen Maslowin omasta konseptista teorian rakenteeseen ja tutkimusmetodiin.

Ongelmallisimpana puolena teoriassa onkin nähty tarpeen määritelmän puute. (Wahba & Bridwell 1976.)

Hertzberg (1968) on pyrkinyt selittämään työmotivaatiota kaksoisfaktori-teorian (motivation-hygiene theory) avulla. Teorian mukaan ihmisellä nähdään olevan kahden tyyppistä tarvetta: tarve välttää kipua ja tarve kasvaa ihmisenä. Tutkimuksissaan Hertzberg havaitsi että, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyvät tekijät ovat erillisiä ja riippumattomia tekijöistä niistä, jotka liittyvät työtytymättömyyteen. Tästä johtuen Hertzbergin mukaan työtyytyväisyys (job satisfaction) ja työtytymättömyys (job dissatisfaction) eivät siis ole toistensa vastakohtia. Työtyytyväisyyden vastakohtana nähdäänkin ei työtyytyväisyyttä (no job satisfaction) ja työtytymättömyyden vastakohtana puolestaan ei työtytymättömyyttä (no job dissatisfaction). Teoriassa työtyytyväisyyteen liittyviä tekijät nähdään motivaatiotekijöinä ja työtytymättömyyteen liittyvät tekijät taas hygieniatekijöinä. Motivaatiotekijöiksi hän näkee saavutukset, saavutuksista saadun tunnustuksen, työn itsessään, vastuun ja kasvun tai edistymisen. Hygieniatekijöiksi nähtiin yhtiön käytännöt ja hallinto, valvonta, ihmisten väliset suhteet, työolot, palkka, status ja turvallisuus. Keskittymällä hygieniatarpeisiin voidaan siis vaikuttaa työtytymättömyyden vähentämiseen, kun taas motivaatiotekijöihin panostamalla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä. (Hertzberg 1968.)

Martela ja Jarenko (2015) näkevät, että työstä saatava palkka antaa meillä fyysistä turvaa koska se mahdollistaa meille toimeentulon nyky-yhteiskunnassa. He näkevät myös, että ihmisten kyky toimia yhteistyössä ja osana laumaa muiden ihmisten kanssa on ollut historiallisesti yksi edellytys hengissä selviytymiselle. Tähän perustuen he näkevätkin hylätyksi tulemisen yhdeksi primitiivisimmistä peloista. Tästä syystä meillä on perustava tarve hakea toisten ihmisten hyväksyntää ja status yhteisöissämme. Moni on työssään myös hyvin uraorientoitunut. Uralla edistyminen luo meille statusta, jonka kautta saamme osaksemme ihailua ja arvostusta. Turvallisuus ja hyväksyntä ovat kuitenkin vain ihmisen psykologisia hygieniatarpeita, joiden olemassaolo ei vielä kerro hyvinvoinnistamme. Tosin näiden puuttuminen vaikuttaa hyvinvointiimme. Resurssien turvaamisella ja statuksen hakeminen siis kattavat jo ison osan ihmisen työmotivaatiosta. Pelkkä rahan ja statuksen tavoittelu eivät kuitenkaan yksinään riitä selittämään innostustamme työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 53–55.)

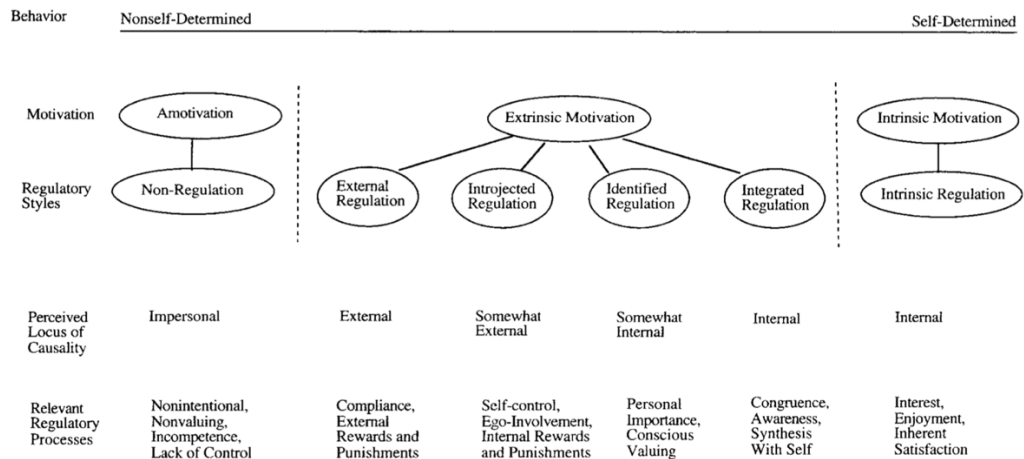
4.3 Sisäinen motivaatio

Deci ja Ryanin (2000) kehittämä itseohjautuvuusteoria olettaa on, että ihminen on luonnostaan aktiivinen toimija, joka pyrkii sitoutumaan kiinnostavaan toimintaan, harjoittamaan kyvykkyytään ja tavoittelee yhtenäisyyttä sosiaalisissa ryhmissä. Tämän taustalla Deci ja Ryan näkevät olevan kolme psykologista perustarvetta. Nämä ovat tarve autonomialle (autonomy), kyvykkyydelle (competence) ja yhteisöllisyydelle (relatedness).

Näiden tarpeiden tyydyttämisen voidaan nähdä olevan välttämätöntä psykologisen terveyden kannalta. Martela (2015, 68–71) näkee, että ihmisellä on myös neljäs psykologinen perustarve – hyväntekeminen (beneficence). Hänen keskeinen väitteensä on, että ihmisellä on tarve tuntea tekevänsä hyvää toisille ihmisille. Hän on tehnyt yhteistyötä Edward Decin ja Richard Ryanin kanssa ja julkaisut aiheesta tutkimuksia yhdessä Ryanin kanssa. Tutkimusten (Martela & Ryan 2016) perusteella voidaan nähdä, että hyväntekeemisellä on jossain määrin itsenäinen vaikutus yksilön hyvinvointiin. Martelan tavoitteena on julkaista aiheesta lisää tutkimuksia, jotta saadaan tarpeeksi vahva empiirinen näyttö neljän perustarpeen olemassaolosta ja jotta hyväntekeminen tunnustettaisiin laajasti neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi. Martela (2015, 68–71.)

Itseohjautuvuusteoriassa (Deci & Ryan, 2000) motivaatio on jaettu kahden motivaation muotoon: sisäiseen (intrinsic motivation) ja ulkoiseen motivaatioon (extrinsic motivation). Sisäisesti motivoivina aktiviteetteinä pidetään niitä, joita ihminen tekee omasta vapaasta tahdostaan ja mielenkiinnostaan asiaa kohtaan. Erityisesti autonomialla ja kyvykkyydellä nähdään olevan keskeisiä sisäiselle motivaatiolle. Ulkoisen kontrolloinnin kuten palkintojen, arvioinnin, valvonnan ja aikarajojen on nähty tutkimuksissa vaikuttavan negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Positiivisia vaikutuksia taas on saatu tukemalla autonomiaa. Kyvykkyyden tunteen vaikutusta sisäiseen motivaatioon voidaan parantaa positiivisella palautella. Tämä vaikutus saadaan vain, kun ihmisen itse kokee olleensa vastuussa hyvästä suorituksesta tai kun se annetaan tavalla, joka ei vähennä yksilön autonomian tunnetta. Yhteisöllisyyden rooli ei ole niin keskeinen, vaan se enemmin vaikuttaa sisäisen motivaation ylläpitämiseen. Vaikka kyvykkyyden ja autonomia ovatkin keskeisiä sisäiselle motivaatiolle, niin se ei suoraan tarkoita, että kaikkea sisäisesti motivoivaa tekemistä ohjaisi kyvykkyyden ja autonomian tarpeen täyttäminen. Psykologisia perustarpeiden merkitys sisäiselle motivaatiolle onkin siis ylläpitää sitä. Toisaalta näiden tarpeiden avulla voidaan ennustaa mitkä sosiaaliset olosuhteet ja tehtävien piirteet, joko lisäävät sisäistä motivaatiota tai vähentävät sitä. (Deci & Ryan, 2000.)

Itseohjautuvuusteoriassa ihmisellä nähdään olevan myös luontainen sisäistämisen prosessi, jonka avulla ihminen pyrkii muuttamaan ulkoisia vaahteita ja tapoja osaksi yksilön omia arvoja ja itsesääntelyä. Tämä on kuvattu kuvassa 3. Sisäistämisen prosessi koostuu neljästä vaiheesta ja ne kaikki nähdään teoriassa ulkoisen motivaation muotoina. Seuraavaksi käydään nämä vaiheet lyhyesti läpi.



Kuva 3. Sisäistämisprosessi (self-determination continuum) joka kuvaa motivaation tyypit ja niihin vaikuttavat sääntelyn tyypit (Deci & Ryan 2000).

Ulkoinen sääntelyn (external regulation) vaiheessa ihminen toimii täysin ulkoisen sääntelyn vuoksi. Näitä ulkoisia syitä voivat olla esimerkiksi palkkioiden tavoittelu tai rangaistusten välttäminen. Sisäistetty sääntelyllä (introjected regulation) ihminen toimii ylpeydestä tai välttääkseen syyllisyyttä tai häpeää. Sisäistetty sääntely eroaa ulkoisesta sääntelystä siinä, että ulkoisessa sääntelyssä seuraamuksia sääntelevät muut ihmiset, kun sisäisessä sääntelyssä sääntelijänä toimii ihminen itse. Samaistetussa sääntelyssä (identified regulation) ihminen tunnistaa ja hyväksyy aktiviteetin taustalla olevan arvon, esimerkiksi urheilun terveyttä edistävän vaikutuksen ja merkityksen. Tässä vaiheessa voidaan nähdä ihmisen jo sisäistäneen ainakin osin aktiviteetin merkityksen osaksi itsesääntelyään. Viimeisessä vaiheessa ulkoinen motivaatio integroituu osaksi yksilön arvoja ja identiteettiä. Integroidussa sääntelyssä (integrated regulation) ihminen ymmärtää ulkoisen motivaation tärkeyden ja saattaa sen osaksi minuuttaan. Kuvan 3 vasemmassa laidassa on myös kuvattu motivaation puute (amotivation), joka voidaan nähdä tilana, jossa ihmiseltä puuttuu täysin tarkoitus toimia. Tässä tilassa ihmisellä siis ei ole ulkoista tai sisäistä motivaatiota toimia.

Martela ja Jarenko (2015, 29) kutsuvatkin sisäisen motivaation synnyttämää innostusta työtä kohtaan draiviksi. Hakanen (2011) käyttää tästä termiä työn imu. Hakanen kuvailee työn imun olevan myönteinen motivaatio ja tunnetila työtä kohtaan. Hän myös näkee työn imun luoman työhyvinvoinnin koostuvan kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. (Hakanen 2011, 38.)

Martelan ja Jarenkon (2015, 42–48) mukaan sisäisellä motivaatiolla on kahdeksan myönteistä vaikutusta ihmisten tuottavuudelle.

- Ihmiset panostavat enemmän energiaa tekemiseensä
- Ihmiset näkevät tehtävänsä laajemmin
- Ihmiset ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita

- Ihmiset työskentelevät sinnikkäämmin tehtäviensä parissa
- Ihmiset palvelevat asiakkaita paremmin
- Sisäisesti motivoituneet ihmiset vaihtavat harvemmin työpaikkaa
- Ihmisillä on vähemmän sairaspöissaoloja

Sisäisesti motivoitunut ihminen on työtehtävistään innostunut ja siksi panostaa työhönsä enemmän energiaa. Tästä syystä he siis suoriutuvat työstään myös paremmin. Ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii töissä ulkoisten pakkojen, uhan ja palkkioiden ohjaamana ja tekee sen mitä hänen täytyy saavuttaakseen palkkiot ja välttääkseen negatiiviset seuraukset. Sisäisesti motivoitunut ihminen taas on motivoitunut itse tehtävistä ja pyrkii tekemään myös tehtäviä oman toimenkuvansa ulkopuolelta, jos näkee ne tärkeiksi kokonaisuuden kannalta. Osaamisen syventäminen ja laajentaminen on myös luontaisempaa, kun ihminen kokee aiheutta kohtaa sisäistä motivaatioita ja on siitä kiinnostunut. Luova ajattelua taas tukevat myönteiset ajatukset ja innostus. Negatiiviset tunteet kuten ahdistus taas voidaan nähdä kaventavan näkökantaa ja tyytyväisyyden tunteen vähentävän tarvetta kehittymiselle ja innovoinnille. Mikäli ihminen ei koe työtään motivoivaksi, tarvitaan häneltä enemmän itsekontrollia pitääkseen keskittymisensä tehtävässä, kuin ihmiseltä, joka kokee työnsä mielekkääksi. Hyvinvoivat ja innostuneet työntekijät myös palvelevat asiakkaita paremmin, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun ja uskollisempia kyseiselle organisaatioille. Kun ihminen on tyytyväinen työpaikalla ja innostuneita työtehtävistään on epätodennäköisempää, että he vaihtavat työpaikkaa. Martelan ja Jarenkon mukaan työntekijöiden hyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti, niin lisääntyneenä tehokkuutena kuin myös vähentyneinä poissaoloina. (Martela & Jarenko 2015, 42–48)

Kaikkien organisaation toimintatapojen voidaan nähdä vaikuttavan psykologisiin perustarpeisiin. Ne voivat joko tukea tai estää niitä. Työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulisikin pohtia, mahdollistavatko käytännöt ja toimintatavat yksilön kehittää osaamistaan ja tuntea itsevarmuutta. Tulisi myös pohtia miten toimintatavat ja käytännöt vaikuttavat yksilön kokemukseen autonomiasta ja itsensä toteuttamisesta. Yksilöllä tulisi myös olla mahdollisuus kokea saavansa osakseen arvostusta ja kokea yhteenkuuluvuutta muuhun organisaatioon. Psykologiset perustarpeet huomioimalla voidaan vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, hyvinvointiin ja työn laadulliseen tehokkuuteen. Toimintatavat ja käytännöt, jotka taas estävät psykologisia perustarpeita edistävät kontrolloitua motivaatiota tai motivaation puutetta, työpahoinvointia, ja parhaimmillaankin edistää vain työn määrällistä tehokkuutta. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 38.)

4.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisprosessi, jolla yksilö saavuttaa suoriutumiseen vaadittavan itseohjautuvuuden ja itsemotivoinnin (Neck & Houghton 2006, 271). Sydänmaanlakka (2017, 32–33) taas määrittelee

itsensä johtamisen olevan, ”itsensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla”. Kirjallisuudessa itsensä johtamisen (self-leadership) yhteydessä puhutaan myös itsehallinnosta (self-management). Neck ja Houghtonin mukaan itsensä johtaminen onkin itsehallintoa kattavampi käsite. Itsehallinnossa yksilöä pyritään auttamaan saavuttamaan ulkoisesti asetetut vaatimustasot. Itsehallinto antaa yksilölle runsaasti määräämisoikeutta siihen, miten vaatimustaso saavutetaan, mutta tavoitteiden merkitystä ja tärkeyttä ei kuitenkaan huomioida. Itsensä johtamisessa yksilöä ohjaavat korkeammat tavoitteet, joiden voidaan nähdä pitävän sisällään myös tavoitteiden merkityksen. Itsensä johtamisessa yksilö ei siis pelkästään keskity yksittäisen tavoitteen saavuttamiseen, vaan myös arvioi tavoitteiden merkitystä ja tarkoituksen mukaisuutta suuremmassa kontekstissa. (Neck & Houghton 2006, 280–281.)

Sydänmaanlakka (2017) näkee ihmisen koostuvan neljästä ydin osa-alueesta: kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Sydänmaanlakka myös näkee työn yhtenä osa-alueena, koska sillä on niin suuri rooli elämässämme. Kehon voidaan nähdä koostuvan yksilön fyysisistä toiminnoista ja tarpeista kuten ravinnosta, liikunnasta ja levosta. Mielen nähdään puolestaan koostuvan toiminnoista kuten oppimisesta ja ajattelusta. Tämän voidaan nähdä olevan perusta luovuudelle. Tunteet koostuvat emotionaalisista ja sosiaalisista toiminnoista, joilla kykenemme ymmärtämään omia ja muiden tunteita ja jotta kykenemme muodostamaan hyviä vuorovaikutussuhteita. Arvot koostuvat henkisistä toiminnoista, joilla määrittelemme kokemaamme merkitystä ja tarkoitusta. Henkinen puolemme luo meille eheyden ja yhteyden kokemuksesta. Työ kostuu Sydänmaanlakan mukaan ammatillisista toiminnoista. Selkeät työtehtävät, tavoitteet, riittävä osaaminen, työstä saatava palaute ja jatkuva kehittyminen voidaan nähdä määrittelevän yksilön ammatillisen kunnon. Sydänmaanlakan mukaan nämä viisi osa-alueita muodostavat kokonaisuuden, jota meidän tulisi osata johtaa voidaksemme hyvin. Itsemme kehittämiseksi meillä tulee olla myös hyvä itseluottamus. Itseluottamus antaa meille riittävän varmuuden haastaa itseämme oman mukavuusalueemme ulkopuolella ja kykyjemme äärirajoilla. Reflektoinnin avulla ihminen arvioi ja tarkastelee itseään ja ihmissuhteitaan. Itsensä johtamisen, kuten johtamisen yleensäkin, lähtökohtana toimivat tavoitteet ja visiot, joita toiminnalla pyritään saavuttamaan. (Sydänmaanlakka 2017, 27–34.)

Itsensä johtamisen strategiat jaetaan yleisesti kolmeen pääkategoriaan: käyttämiseen keskittymisen strategioihin (behavior-focused strategies), luontaisten palkkioiden strategioihin (natural reward strategies) ja rakentavan ajattelun strategioihin (constructive thought pattern strategies). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pitävät sisällään itsetarkkailua, itseohjausta ja itselleen määriteltyjä tavoitteita, palkkioita, rangaistuksia. Näillä yksilö pyrkii tulemaan tietoiseksi omasta toiminnastaan ja näin kehittämään omaa käytöstään tehokkaammaksi ja poistamaan tehottomia käyttäytymismalleja. Luontaisten palkkioiden strategialla pyritään

luomaan tilanteita, joissa aktiviteetin tai tekemisen jokin piirre toimii itsessään palkintona ihmiselle. Tämä tarkoittaa, että työhön tai tekemiseen sisällytetään enemmän yksilöä itseään kiinnostavia piirteitä tai pyrkimällä keskittymään tehtävän mielenkiintoisiin puoliin enemmän. (Neck & Houghton 2006, 271.) Martela ja Jarenko (2015, 81–82) taas puhuvat työn tuunaamisesta (job crafting), jolla työnkuvaa pyritään muuttamaan paremmin yksilön taitoja, vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita vastaavaksi. He myös näkevät, että yksilö voi vaikuttaa työn mielekkyyteen omalla suhtautumisellaan työhön tai tehtävään. Tällä voi olla Martelan ja Jarenkon mukaan positiivisia vaikutuksia, itseohjautuvuus teoriassa määriteltujen, autonomian ja kyvykkyyden tuntemuksen vahvistumiselle.

Rakentavan ajattelun strategiat pitävät sisällään prosesseja kuten toimimattomien olettamuksien ja uskomusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuva harjoittelu ja positiivinen itsepuhelu (self-talk). Erityisesti mielikuvien luominen onnistumisesta ennen varsinaista suoritusta on todettu parantavan varsinaista suoritusta. (Neck & Houghton 2006, 272.)

5 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisesta ja oppimisesta on tullut organisaatioille merkittäviä tekijöitä, jotka määrittävät yrityksen menestyksen tai jopa selviytymisen digitalisaation ja globalisaation luomassa, nopeasti ja dynaamisesti muuttuvassa ympäristössä. (Välimaa 2014, 88–89; Serrat 2017, 57) Yksilön kannalta osaamisella on myös merkitystä. Yksilön oma osaaminen voidaan nähdä olevan hänen ainoa työsuhteturvansa ja toisaalta määrittävän hänen arvonsa työmarkkinoilla. Tämän voidaankin nähdä olevan yksi syy miksi työntekijän kannattaa panostaa omaan osaamiseensa ja oppimiseensa. Sydänmaanlakka myös näkee, että työntekijän ja työnantajan välillä on psykologinen työsopimus. Työntekijä olettaa, että työnantaja on valmis tekemään panostuksia työntekijän osaamiseen pitkällä aika välillä. Työnantaja taas olettaa työntekijältä sitoutumista panostaa oman osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työnantaja on myös valmis luomaan puitteet tälle, mutta myös edellyttää tekijältä omatoimisuutta ja itsenäisyyttä osaamisen kehittämistä kohtaan. (Sydänmaanlakka 2012, 169–170.)

Oppimista on organisaatioissa perinteisesti johdettu johdon toimesta. Organisaatioiden osaamisen johtamisen lähtökohtana voidaan nähdä olevan organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Näiden organisaation osa-alueiden pohjalta organisaation tulisi kyetä tunnistamaan liiketoiminnan kannalta keskeinen ydinosaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka luo organisaatiolle kilpailuetua. Perinteisesti tarvittavan osaamisen määrittely tapahtuukin organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon toimesta. Johdon vastuulla on perinteisesti ollut myös määritellä millä toimilla osaamista tulisi kehittää. (Sydänmaanlakka 2012, 132–134.) Ojala (2018) näkee, että oppiminen voi olla myös ketterää.

Ketterässä oppimisessa oppiminen lähtee yksilöistä, jotka ovat tietoisia tulevaisuuden haasteista ja tarpeista ja mitä ne tarkoittavat yksilön oman työn näkökulmasta. Tällöin oppiminen tapahtuu yksilöiden omista tarpeista ja oppimisessa korostuu yksilön vastuu ja osallisuus. Otalan mukaan ketterä oppimisprosessi tapahtuu usein ilman selkeitä tavoitteita toisin, kuin perinteisessä oppimisprosessissa. Ketterä oppiminen on jopa hieman kaoottinen prosessi, jossa vuorottelevat tiedon hankinta, soveltaminen, palaute, kokeilut ja arvioinnit. Tämä kuitenkin mahdollistaa oppimisen tavoitteiden nopean säätämisen. (Ojala 2018, 25–26.)

Organisaation toimintatavoilla ja hierarkialla on myös merkitystä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen kannalta. Byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisaatorakenteessa yksilön oppiminen rajoittuu yksilön omiin työtehtäviin liittyviin velvollisuuksiin ja paikkaan organisaation hierarkiassa. Hierarkiat voivat myös luoda osaamissiiloja organisaation sisälle, jotka rajaavat tietyn osaamisen tiettyyn paikkaan hierarkiassa. (Serrat 2017, 58–59.) Ympäristön, joka rajoittaa yksilöä vähemmän, voidaan nähdä lisäävän yksilön autonomiaa ja vastuunottoa. Tämän voidaan nähdä myös lisäävän ja kehittävän organisaatiotason oppimista. Organisaation tulisi osallistaa yksilöt organisaation päätöksentekoon ja kannustaa tiedon jakamiseen ja käytäntöyhteisöjen kehittämiseen. (Amelia, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano 2015, 7–8.)

Organisaation oppimisen näkökulmasta, organisaation kulttuurin tulisi myös sallia virheet ja kannustaa riskien ottamiseen. Virheiden salliminen ja niiden avoin esille tuominen mahdollista oppimisen ja nopeuttaa korjaavien toimien aloittamista. Organisaatiokulttuurissa, jossa pyritään välttämään virheitä ja peittelemään niitä, ei voida olla yhtä innovatiivisia, kuin organisaatiokulttuurissa, jossa virheet sallitaan. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että uuden kokeilemiseen ja oppimiseen liittyy aina riski epäonnistumisesta. Tällaisessa kulttuurissa ongelmia ja virheitä saatetaan pyrkiä piilottelemaan, jolloin niiden korjaaminen viivästyy tai ne jäävät kokonaan käsittelemättä. (Martela & Jarenko 2015, 112) Tämä edellyttää, että yksilöt kokevat psykologista turvallisuutta työssään. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yksilön muodostamaa käsitystä ihmisten välisten riskienottamisen seuraamuksista tietyssä ympäristössä. Kun yksilöt kokevat psykologista turvallisuutta he todennäköisemmin ehdottavat ideoita, myöntävät virheensä, pyytävät apua ja antavat palautetta. Tämä johtuu siitä, että he kokevat sen turvallisiksi ja eivät pelkää toiminnastaan aiheutuvia seuraamuksia. (Edmondson & Lei 2014, 24–36.)

Johtamisella voidaan myös vaikuttaa oppimiseen organisaatiossa. Oppivien organisaatioiden johtamisessa oppimiseen on sitouduttu ja sen tärkeyttä organisaation menestyksen kannalta viestitään selkeästi. Tarkemmin sanottuna tulisi viestiä miksi oppiminen on tärkeää. Johtamisen tulisi kin tarjota motiivi, keinot ja mahdollisuudet oppimiseen. Tulisi myös tarjota oppimiseen malleja ja metodeita ja viestiä mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Näiden lisäksi tulisi myös tarjota mahdollisuuksia

oppimiselle, eli tarjota riittävästi resursseja oppimiselle. Organisaation tulisiikin siis varata aikaa, tilaa ja tukea oppimiselle. Oppimista organisaatioissa voidaan myös tukea muodollisten ja epämuodollisten käytäntöyhteisöjen avulla. (Serrat 2017, 58–59.)

Välimaa näkee, että organisaatioiden muuttuessa monoliittisista järjkeleistä kohti itseorganisoituvia verkostoja, tulee yksilön rooli korostumaan organisaation osaamisen kehittämisessä. Tällöin organisaation osaamisen johtamisen tuleekin keskittyä tukemaan osaajien kehittymistä tarjoamalla mukautuvia osaamisen kehittämisen palveluita ja esimiespalvelua, joiden tavoitteena on maksimoida yksilöiden potentiaali. (Välimaa 2014, 94–95.)

5.1 Oppiminen

Oppimista voidaan kuvata monin eri tavoin. Oppiminen voidaan nähdä muuttumisena, kehittymisenä, kasvuna ja kypsymisenä. Yksilön näkökulmasta oppiminen voidaan nähdä prosessina, jossa yksilö hankkii uutta tietoa, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Oppiminen ei myöskään ole kertaluonteista vaan oppimista tapahtuu koko ajan. Oppiminen voi olla tavoitteellista ja suunniteltua, toisaalta se voi olla myös sattumanvaraista. (Sydänmaanlakka 2012, 32–33)

Oppimiseen liittyy useita teorioita. Kolbin oppimisteoriassa nähdään, että oppiminen tapahtuu kokemusten kautta. Hänen mallissaan yksilön oppiminen jakautuu neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat konkreettinen kokeminen, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen soveltaminen. Oppiminen lähtee mallissa liikkeelle konkreettisesta kokemuksesta tai tehtävästä johon yksilö osallistuu aktiivisesti. Tätä seuraa reflektointivaihe, jossa yksilö pohtii ja mahdollisesti hankkii kokemukseen liittyvää tietoa. Tämän jälkeen yksilö pyrkii ymmärtämään kokemuksesta saadun tiedon ja myös luomaan uutta tietoa, jota käytetään kokemuksen tulkinnassa. Viimeisessä vaiheessa uutta tietoa ja ymmärrystä sovelletaan käytäntöön, jonka tuloksena tieto laajentuu ja syventyy. (Sydänmaanlakka 2012, 38–39; Clow 2012, 135.)

5.2 Työssä tapahtuva oppiminen

Oppimista tapahtuu työssä ja työpaikoilla monin eri tavoin. Toisaalta oppimista tapahtuu työstä koettujen kokemusten ja kokeilujen kautta sekä siihen voidaan nähdä liittyvät niin organisaation tarjoamien koulutusten ja kurssien. Työn organisointi asettaa oppimiselle kontekstin, jossa oppimista tapahtuu ja toisaalta edellytykset oppimiselle. Kuitenkin määräävä tekijä oppimiselle on yksilön ja työpaikan välinen vastavuoroinen vuorovaikutus. (Amelia et al. 2015, 4.)

Osaaminen kehittyy jokapäiväisen työn kautta, kun kohtaamme työssä erilaisia kokemuksia, haasteita ja tilanteita. Näiden kokemusten kautta muodostamme osaamista ja käyttäytymismalleja, joiden avulla kykenemme ratkaisemaan meille uusia tilanteita, vaikka ne eivät olisikaan täysin aiemmin kohtaamiemme tilanteiden tai ongelmien kaltaisia. Työssä tapahtuva kehittymisen voidaan nähdä myös olevan asteittaista. Työuran alkuvaiheessa yksilö tarvitsee ulkoista ohjausta selvittääkseen työssä eteen tulevista tehtävistä ja tilanteista. Kokemuksen karttuessa yksilö oppii itse tunnistamaan uudet tilanteet, jo aiemman kokemuksellisen tiedon avulla, ja toimimaan niiden vaatimalla tavalla. Asiantuntijuudesta voidaan puhua, kun yksilön ei enää tarvitse tukeutua ulkoisen ohjauksen ja tavoitetasoihin suoriutuakseen työstä. Asiantuntijuudessa yksilö on kehittänyt laajan kokemuspohjan, jonka avulla hän kykenee intuitiivisesti ratkaisemaan työssä kohdatut tehtävät ja tilanteet. (Goller & Billet 2014, 28–30.)

Oppimisprosessit voidaan jakaa viralliseen (formal) oppimiseen, epäviralliseen (non-formal) oppimiseen ja arkioppimiseen (informal). Tässä tutkimuksessa käytän ainoastaan termejä formaali ja informaali oppiminen kuten myös Amelia, et al. (2015) ja Pöyry-Lassila (2015) tutkimukset, jotka käsittelevät oppimista myös työn kontekstissa.

Formaali oppiminen työpaikoilla koostuu suunnitelluista oppimistoiminnoista, joiden tarkoitus on kehittää yksilön osaamista ja taitoja, jotka hyödyttävät yksilön työssä suoriutumista. Formaalin oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan erillään jokapäiväisestä työstä. Esimerkiksi yrityksen tarjoamat koulutukset voidaan siis nähdä formaaliksi oppimiseksi. Formaalin oppimisen keskeisiä piirteitä ovat,

- ennalta määrätty oppimiskehys
- organisoitu tapahtuma tai kokonaisuus
- opettajan tai kouluttajan läsnäolo, joka omaa varmennettua osaamista opittavasta aiheesta
- oppimisen lopputulos on ulkoisesti määritelty. (Amelia et al. 2015, 4.)

Informaalia oppimista taas tapahtuu jokapäiväisen työn kautta. Työssä tapahtuva oppiminen tapahtuu myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun kokemuksista opittua osaamista jaetaan ja työhön liittyviä ongelmia ratkotaan yhteistyössä (Pöyry-Lassila 2015, 6). Informaalin oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan, kun yksilöllä on tarve, motivaatio ja mahdollisuus oppia. Oppiminen tapahtuu tällöin myös tarkoituksen mukaisesti vaikkakaan ei kovin jäsennellysti. Informaalin oppimisen voidaan nähdä pitävään sisällään itseohjatun opiskelun, verkostoitumisen, valmennuksen ja mentoroinnin. Informaali oppiminen tapahtuu usein spontaanisti ilman että oppimiselle olisi asetettu ulkoisia tavoitteita. Toisaalta sen voidaan nähdä edellyttävän yksilöltä uteliaisuutta, itseohjautuvuutta ja minäpystyvyyttä. (Amelia, et al. 2015, 4–6.) Informaali oppimisen keskiössä on yksilö, jonka aloitteesta oppiminen tapahtuu. Yksilö itse sääntelee oppimisen tahdia ja päättää kuinka paljon resursseja, aikaa ja energiaa hän on valmis käyttämään oppimiseen. (Cunningham & Hillier 2013, 39.)

Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja tiedon määrän kasvu on kasvattanut informaalin oppimisen merkitystä organisaatioille. Formaaleilla oppimismenetelmillä ei enää kyetä tarjoamaan uutta tietoa ja osaamista sillä tahdilla, kun uutta tietoa tulee saataville ja organisaatioiden tarpeet muuttuvat. Organisaatioista on tullut myös monimutkaisempia ja monimuotoisempia. Näistä syistä organisaatioissa usein keskitytäänkin työpäikällä ja työssä tapahtuvaan oppimiseen ja reflektointiin. Työssä tapahtuvan oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan yhteistoiminnan kautta, kun kokemuksia jaetaan ja työhön liittyviä ongelmia ratkotaan muiden kanssa yhteistyössä. Työntekijöiden välinen oppiminen lisääntyy jokapäiväisen toiminnan yhteydessä, kun työtä tehdään työn ympärille muodostetuissa ryhmissä tai yhteisöissä. (Pöyry-Lassila 2015, 5–6.)

Nykyisellään organisaatioiden menestys ja selviytyminen nojaa mukautuviin ja jatkuvasti oppiviin tiimeihin. Tiimeissä tapahtuva tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimin kollektiivinen tieto ja osaaminen kasvavat tiimin yhteisen kokemuksen myötä. Tiimeissä ihmiset jakavat, keskustelevat ja pohivat asioita, prosesseja ja työstä saatuja tuloksia. Tiimioppimisen voidaan nähdä tapahtuvan ristiriitoihin pohjautuvassa rakentavassa prosessissa, kun tiimin jäsenet esimerkiksi esittävät kysymyksiä, tutkivat erilaisia näkökulmia, haastavat tehtyjä olettamuksia, tunnistavat puutteita ja tutkivat työssä saatuja odottamattomia tuloksia. Näiden ristiriitojen ja erojen pohjalta luodun ymmärryksen avulla tiimin ymmärrys ja osaaminen kehittyy. Samaan aikaan oppimisprosessi ja siihen liittyvä käyttäytyminen kehittyy. (Lehmann-Willenbrock 2017, 124.) Tiimioppimiseen liittyvien prosessien ja niiden toimivuuden voidaan nähdä myös korreloivan positiivisesti tiimin tehokkuuden kanssa. Tiimioppiminen on myös tehokkaampaa tiimin työskennellessä kasvotusten, kuin etäällä toisistaan teknologian avulla välittyneesti. Tämän voidaan nähdä johtuvan teknologisesti välittyneen kommunikaation useammin aiheutuvista katkoista tai eriaikaisuudesta, väärinkäsityksistä ja haasteista edetä työtehtävien suorituksessa. Näiden haasteiden voidaan nähdä johtuvan koko tiimin laajuisen osallistumisen puutteesta, jaettavan tiedon selkeyden puutteesta ja haasteesta ylläpitää jatkuvaa ja johdonmukaista käsitystä yhteisistä tavoitteista. Välittynyt kommunikaatio myös vähentää kommunikaation välittömyyttä, jonka kautta yksilöt kykenisivät arvioimaan muiden tarpeita ja reagoimaan niihin oikea-aikaisesti. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi tarve rohkaisulle, tarve ymmärryksen varmistamiselle tai tarve varmistaa tyytyväisyys tehtäviin ratkaisuihin. (Anders & Shipps 2010.)

5.3 Työn laadun ja määrän merkitys

Goller ja Billet (2014, 31–32) näkevät oman alan osaamista vaativien tehtävien laadulla ja määrällä olevan merkitystä osaamisen kehittymiseen. Liian helppojen, yksitoikkoisten ja rutiininomaisten työtehtävien voidaan nähdä estävän asiantuntijuuden kehittymistä. Keskittymällä riittävän korkean vaatimustason tehtäviin myös osaaminen kehittyy. Oleellista onkin

pyrkii jatkuvasti ylittämään sen hetkinen osaamistaso, jotta osaaminen voi jatkuvasti kehittyä. Toisaalta tämä edellyttää, että yksilöllä on mahdollisuus päästä tekemään riittävän haastavia tehtäviä. Tämä saattaa olla haastavaa uran alkupuolella, koska kehittymistä tarjoavat tehtävät saattavat kasaantua vahvan osaamisen omaaville tekijöille. Cunningham ja Hillier (2013, 39) näkevät että informaalia työssä oppimista voidaan edistää organisaatioissa mahdollistamalla työnkuvan laajentaminen ja työnkierto. Tämä mahdollistaa uuden osaamisen hankkimisen, hyödyntämättä jääneen osaamisen hyödyntämisen ja olemassa olevan osaamisen kehittämisen. Työssä saadut kokemukset eivät kuitenkaan automaattisesti takaa osaamisen kehittymistä, vaan se edellyttää yksilöltä itsetutkiskelua ja reflektointia, jotta kokemuksista muodostuu osaamista (Goller & Billet 2014, 31–32).

Työssä voidaan myös saada Flow-tilan kokemuksia. Flow-kokemuksella tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö uppoutuu täysin tekemiseen. Tässä tilassa yksilö on täysin keskittynyt tekemäänsä tehtävään niin syvästi, että hän menettää ajan- ja paikantajunsa. Voidaan myös nähdä, että tässä tilassa yksilö toimii täydellä potentiaalillaan. Flow:n kokemuksen saavuttamiseksi onkin oleellista, että työn tai tehtävän tarjoama haastetaso on riittävän suuri yksilön osaamisen nähden. Tehtävän tulee myös tarjota yksilölle jatkuvaa palautetta ja proksimaalisia tavoitteita työn tai tehtävän edistymisestä. Mikäli yksilö kokee, että työ tai tehtävä on hänelle liian helppo, suhteessa häneen omaan osaamistasoonsa nähden, niin hän kokee tylsistymistä tai apatiaa. Toisaalta, jos haaste on liian suuri hänen osaamistasoonsa nähden, niin hän kokee ahdistusta. Flow-tilan ylläpitäminen vaatii myös kykyä keskittyä. Mikäli yksilö kokee tylsistymistä tai ahdistusta, on keskittymisen tilaa vaikea pitää yllä. (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002.)

Hakanen (2011) näkeekin, että tylsyyden tuntemukset työssä ovat normaaleja. Tilanne on kuitenkin eri, jos tila muuttuu pysyväksi tilaksi. Tätä voidaan kutsua boreoutiksi tai työhön leipääntymiseksi. Tässä tilassa yksilö kokee työssä tylsistymistä ja rutinoitumista, joka johtuu yksilön vahvuuksien alikäytöstä ja joka johtaa työmotivaation laskuun. Kyseessä on kuitenkin työpahoinvoinnin tila eikä työn ominaisuus, vaikka yksitoikkoinen tai rutiininomainen työ onkin yksi sen lähde. (Hakanen 2011, 118.) Martela ja Jarenko (2015) näkevätkin, että työn oikea haastetaso myös tuottaa meille nautintoa, kun pääsemme hyödyntämään täyttää potentiaaliamme. Toisaalta he näkevät, että riittävä osaaminen mahdollistaa hallinnantunteen, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Tällöin työ ei ole liian kuormittavaa, eikä näin aiheuta stressiä. (2015, 98–100)

Erityisesti tietotyössä, jossa työskentely vaatii tiedon jatkuvaa prosessointia ja tuottamista ja ongelman ratkaisua, on tärkeää huomioida myös kognitiivinen ergonomia. Tätä voidaan edistää poistamalla keskeytyksiä aiheuttavia tekijöitä kuten ääni- tai kuvamelua. Voimme myös käsitellä vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, joten on myös tärkeää kyetä rajoittamaan kerralla käsiteltävien asioiden ja tiedon määrää. Työn psyykkinen

kuormitus ei myöskään saisi olla liian suuri, jotta työ ei aiheuttaisi stressiä. Vaikka stressin voidaankin nähdä myös edistävän työtä ja sen tuloksia, tulisi sen kuitenkin olla vain väliaikainen olotila, jotta se ei vaikuta negatiivisesti hyvinvointiimme. (Lähdeniemi 2013, 16–17; Muistiliitto n.d.)

Vaikka informaalia oppimista tapahtuukin jokapäiväisen toiminnan kautta voidaan myös nähdä, että informaaliin oppimiseen liittyy myös muita prosesseja. Näihin prosesseihin kuuluvat palautteen saaminen ja työssä tapahtuva valmentava toiminta. (Pöyry-Lassila 2015, 44.) Seuraavissa kappaleissa käsitellänkin palautetta ja työssä tapahtuvaa valmentavaa toimintaa.

5.4 Palaute merkitys

Palautteella voidaan nähdä olevan myös merkitystä yksilön kehittymisen kannalta. Emme voi kokea kyvykkyyttä tai edistymistä työssämme ilman palautetta (Martela & Jarenko 2015, 104). Palaute myös lisää itsetuntemusta. Palautteen avulla yksilö oppii tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joita saattaa olla haastavaa tunnistaa itsenäisesti. Palaute auttaa näiden tiedostamisessa ja näin mahdollistaa vahvuuksien vahvistamisen ja heikkouksiin puuttumisen. Kaikki toiminta ei myöskään ole tietoista. Palautteen avulla tämä tiedostamaton toiminta voidaankin tehdä näkyväksi ja näin lisätä yksilön tietoisuutta toiminnastaan. Tämä mahdollistaa yksilöiden hyvien käytäntöjen jakamisen ja toisaalta antaa mahdollisuuden kehittää yksilön omaa toimintaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13–14; 21.) Palautteen keskeisenä merkityksenä voidaankin nähdä olevan yksilön sisäisensäätelyn kehittäminen (Carless 2015, 965–966).

Toisaalta palautteen ajoituksella ja muodolla nähdään olevan vaikutusta siihen, miten palaute otetaan vastaan. Työssä saatu palaute voikin tulla niin esimieheltä kuin myös kollegoilta. Välimaa (2014, 92) näkee että esimiehen voi olla haastavaa arvioida alaisensa suoritusta, kun palautetta pitää hakea projekteista ja kollegoilta. Erityisesti hajautuneessa työympäristössä esimiehen voi olla haastavaa arvioida yksilön toimintaa ja näin antaa palautetta yksilön toiminnasta. Haasteena kerätyssä palautteessa voidaan olevan myös suorituksen ja palautteen välinen viive. Voidaankin nähdä, että palaute on vaikuttavinta, kun sitä saadaan jatkuvasti ja se kytkeytyy vahvasti toimintaan. Kerätyn palautteen ongelmana on, että se voi myös sisältää jo tulkintaa ja näin vääristää palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 64–67.)

Esimieheltä saatu palaute ei välttämättä ole kaikista vaikuttavinta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) näkevät, että työssä saatu palaute voi olla vaikuttavinta, kun sitä saadaan vertaisilta ja työkavereilta. Tällöin palautteen antaja ja vastaanottaja ovat valta-asetelmaltaan tasavertaisessa asemassa, jolloin palautetta voidaan antaa suoremmin ilman pelkoa seuraamuksista. Kun työtä tehdään yhdessä on palautteen jatkuva antaminen helpompaa ja nopeampaa. Ihmisellä on myös tarve psykologinen perustarve

yhteenkuuluvuudelle (Deci & Ryan 2000). Työssä samaistummekin meitä ympäröiviin ihmisiin ja emmekä pyri toimimaan eri tavoin kuin he. Tästä syystä lähimmät työkaverimme voidaankin nähdä tehokkaimmaksi ja vaikuttavimmaksi tietolähteeksi palautteen näkökulmasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 43–45.) Toisaalta palautetta tulisi suunnitella niin että se rohkaisee monimuotoiseen dialogiin (Carless 2015, 965–966).

Positiivisella palautteella voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus yksilön kyvykkyyden tunteeseen, ja näin myös sisäiseen motivaatioon. Tämä vaikutus vaatii, että yksilö kokee onnistumisen johtuvan hänen omasta toiminnastaan eikä palaute saa aiheuttaa yksilölle kontrolloiduksi tulemisen tunnetta. Negatiivisella palautteella taas on nähty olevan heikentävä vaikutus yksilön kyvykkyyden tunteeseen. Tämän seurauksena negatiivinen vaikutus ei kohdistu pelkästään yksilön sisäiseen motivaatioon vaan se laskee myös ulkoista motivaatiota. (Gagne & Deci 2005, 332.)

Martela ja Jarenko (2015, 105) näkevätkin, että palautteen tulisi olla myös konkreettista, koska liian ylimalkaisesta palautteesta on vaikeaa havaita onnistuneita ja taas toisaalta kehitystä vaativia toimintamalleja. Palautteen tulisi olla vahvistavaa ja korjaavaa ja sen tulisikin kohdistua tekemiseen eikä yksilöön. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 64–65) mukaan havaintojen tekeminen vaatii vaivannäköä ja valppautta. Havaintojen tulisi keskittyä yksilön toimintaan, johon hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Havainnon tulisi olla neutraali. Havainto, johon liittyy tulkintaa tai johtopäätöksiä, voidaan kokea arvosteluna tai liioiteltuna.

Työn itsessään voidaan nähdä myös tarjoavan palautetta tekijälleen. Asiantuntijatyössä tosin työstä saatava palaute ei ole välttämättä niin helposti havaittavaa, kun tekemisellämme ja saavutetuilla onnistumisilla ei ole välttämättä suoraa tai helposti havaittavaa yhteyttä toisin, kuin fyysisessä työssä. Tästä syystä olisikin tärkeää pyrkiä rakentamaan palautejärjestelmä osaksi työtä. (Martela & Jarenko 2015, 104.)

Palaute voidaan nähdä myös olevan reaktion saamista toimintaan. Palaute on myös viestintää. Se voi olla sanallista tai sanatonta. Palautetta siis saadaan jatkuvasti ja spontaanisti, kun toimimme muiden ihmisten kanssa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011 63.) Tilanteissa tai työtehtävissä, joissa palautetta ei ole helposti saatavilla, tulisi yksilön pyrkiä itse havainnoimaan ympäristöään ja näin tekemään havaintoja, jotka toimivat palautteena. (Goller & Billet 2014, 39.) Yksilöltä vaaditaan siis kykyä tunnistaa vuorovaikutuksen yhteydessä saatu jatkuva palaute. Palautteesta onkin hyötyä yksilön kehittymisen kannalta, kun hänellä olla kyky ottaa vastaan palautetta (Carless 2015, 965–966; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 113).

Toinen tapa hakea palautetta havainnoinnin lisäksi on pyytää palautetta työssä suoriutumisesta (Goller & Billet 2014, 39). Ennen kun palautetta voidaan pyytää tulisi pohtia mistä asioista palautetta halutaan. Tämä on toisaalta yhteydessä siihen mitä tavoitteita yksilöllä on omalle

kehittymiselleen. Kun yksilö pystyy tarkemmin määrittelemään mistä toiminnasta hän haluaa palautetta, niin palautteen anto helpottuu ja saadulla palautteella on suurempi merkitys yksilön kehittymiselle. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 137–140.) Gollerin ja Billetin (2014, 40) mukaan yksilön aktiiviset pyrkimykset etsiä palautetta ennustavatkin hyvin yksilön tehokkuutta ja työtehtävissä suoriutumista.

5.5 Osaamisen kehittäminen valmentamalla

Valmennuksen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä on lisääntynyt merkittävästi organisaatioissa viimeisen vuosikymmenen aikana (McCarthy & Milner 2013, 768). Joo, Sushko ja McLean (2012, 22–23) näkevät valmentavan toiminnan lisääntymisen organisaatiossa johtuvan työn muutoksista. Työn voidaan nähdä muuttuvan tulevaisuudessa entistä enemmän tietotyöksi, jossa työntekijöiden tietämys ja asiantuntemus ovat välttämättömiä työn tavoitteiden saavuttamisessa. Tietotyö on myös luonteeltaan haastavaa ja monimutkaisempaa kun perinteinen suorittava työ. Tästä syystä sitä ei voidakaan johtaa samoin, kuin fyysistä suorittavaa työtä. Työtä myös tehdään entistä enemmän tiimeissä, joka on vaikuttanut esimiehen rooliin. Esimiehen rooli on muuttunut perinteisestä johtajasta työtä tukevaksi valmentajaksi. Osaamisesta on työn muuttumisen myötä tullut organisaatioille myös kilpailuetu. Tästä syystä organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään työnantajakuvansa, jotta ne voisivat kilpailla parhaista osaajista. Osaamisen hankintaan ja työnantajakuvaan pyritään vaikuttamaan kehittämällä organisaation henkilöstöhallintokäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria. (Joo, Sushko & McLean 2012, 22–23.)

Työssä tapahtuva valmennus koostuu useista erilaisista valmennusmuodoista. Tutkimuksissa esimiehen ja alaisen välisestä valmennuksellisesta suhteesta käytetäänkin termejä ”manager as coach”, ”leader as coach”, ”managerial coaching” ja ”coaching manager”. (McCarthy & Milner 2013, 768; Joo, Sushko & McLean 2012, 21). Huttunen (2018, 45) taas puhuu valmentavasta johtajuudesta kun taas Martela ja Jarenko (2015, 115) puhuvat valmentavasta tai coachaavasta esimiestyöstä.

Valmentava johtamistapa on johdollinen toimintatapa, jolla yksilöä autetaan oppimaan ja parantamaan työssä suoriutumista tarjoamalla ohjausta, rohkaisua ja tukea. Tarkemmin sanottuna, valmennuksella pyritään auttamaan yksilöä paremmin suoriutumaan työstään auttamalla tunnistamaan konkreettisia kehityskohteita, voimannuttamaan yksilöä suoriutumaan työssä korkeammalla tasolla ja tarjoamalla tukea, rohkaisua ja kannustusta kehittymiseen. Valmennuksen tulisi tarjota yksilölle rakentavaa palautetta, jonka tarkoitus on motivoida yksilöä suoriutumaan parhaalla mahdollisella suoritustasolla. Ilman jatkuvaa, rakentavaa ja merkittävää palautetta yksilön on vaikeaa tunnistaa, miten hän suoriutuu organisaation ja sen asiakkaiden hänelle asettamiin tavoitteisiin ja odotuksiin nähden. (Joo, Sushko & McLean 2012, 24.)

Yksilön kyvyllä reflektoida omaa tekemistään on keskeinen rooli oppimisessa. Valmentavassa esimiestyössä yksilön reflektointi kyvykkyyttä voidaan kehittää esittämällä kysymyksiä, joihin yksilö pyrkii vastaamaan ja näin analysoimaan omaa tekemistään. Reflektiota voidaan kehittää myös toteuttamalla kokeiluja, joiden lopputuloksia pohditaan ja virheistä tai odottamattomista tuloksista keskustellaan. (Matsuo 2018, 119.) Huttunen (2018, 47–48) näkee että valmentajan roolissa ei tulisi tarjota valmiita vastauksia, vaan pyrkiä kysymysten ja yhteisen pohdinnan avulla löytämään vastauksia. Nämä käytännöt eivät rajoitu pelkästään yksilötasoon vaan samoja käytäntöjä voidaan käyttää kehittämään tiimien kykyä reflektoida ja näin myös oppia. Matsuo (2018) havaitsi kuitenkin tutkimuksessaan, että valmentavalla johtamisella ei ollut merkittävää yhteyttä yksilötason reflektioon. Johtamistavalla oli kuitenkin vahva yhteys tiimien kykyyn reflektoida toimintaansa, jolla taas oli yhteys tiimin ja yksilön oppimiseen.

Valmentavan johtamisen keskeinen tarkoitus on voimaannuttaa yksilö tekemään itsenäisesti päätöksiä, auttaa yksilöä hyödyntämään koko potentiaaliaan, mahdollistamaan yksilön oppiminen ja parantaa tehokkuutta. Yksilön näkökulmasta valmentavan toiminnan voidaan nähdä parantavan työssä viihtyvyyttä ja motivaatiota. Valmentava johtaminen on luonteeltaan jatkuvaa prosessi, joka on osa esimiehen ja alaisen välistä jokapäiväistä vuorovaikutusta. (Joo, Sushko & McLean 2012, 24.) Martela ja Jarenko (2015, 115) näkevät että valmentavassa johtamisessa lähtökohtana ovat yksilön halut ja tarpeet kehittymiselle joiden saavuttamisessa esimies pyrkii auttamaan yksilöä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että yksilöllä on riittävät mahdollisuudet kehittyä, auttaa asettamaan toiminnalle tavoitteita ja antaa konkreettista palautetta toiminnan kehittämiseksi.

Yleisesti voidaan nähdä, että valmentava johtaminen tarkoittaa ilmapiirin luomista jossa kommunikaatio on avointa, tukea on saatavilla ja esimiehen ja alaisten välillä on luottamussuhde. Valmentavassa johtamisessa myös sitoudutaan valmennettavan osaamisen kehittämiseen. (Joo, Sushko & McLean 2012, 25; Huttunen 2018, 46) Sisäisen motivaation näkökulmasta johtamisen tulisi luoda mahdollisuuksia ihmisille tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa ihmiset pääsevät tekemään työtä, josta he pitävät. Esimiehen tulisikin olla valmentaja, joka pyrkii auttamaan omien tavoitteiden saavuttamisessa. Koska jokaisella on yksilölliset tarpeet, tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet, niin tulisi heitä myös johtaa yksilöllisesti. (Martela & Jarenko 2015, 155–160.)

Työssä tapahtuvaa informaalia oppimista voidaan kehittää myös mentoroinnin avulla. Mentorointi eroaa valmentavasta johtamisesta siinä, että mentoroinnissa valmentajana toimiva mentori on oman alansa huippuosaaja, jonka tavoitteena on kehittää vähemmän kokenutta valmennettavaansa. Valmentavassa esimiestyössä taas alainen on yleensä oman alansa asiantuntija. Mentorointi suhde voi olla myös muodollinen tai epämuodollinen. Epämuodollinen mentorointisuhde muodostuu usein spontaanisti, kun taas muodollisessa mentorointi suhteessa osapuolet saatetaan yhteen

kolmannen osapuolen toimesta. (Joo, Sushko & McLean 2012, 28; Cunningham & Hillier 2013, 39.) Mentoroinnin keskeisenä tarkoituksena on, että kokeneempi valmentavassa roolissa toimiva yksilö auttaa vähemmän kokenutta kehittymään työssään tarjoamalla tälle uraohjausta ja psykologista tukea. Valmentajan voidaan myös nähdä toimivan roolimallina valmennettavalleen. (Joo, Sushko & McLean 2012, 28.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen eteneminen, tavoitteet, tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen kohderyhmän valinta. Kappaleessa kuvataan myös millä tavoin tutkimusaineisto on koostettu ja miten saatua aineistoa on analysoitu tutkimustulosten saamiseksi. Tutkimusprosessin yksityiskohtaisella dokumentoinnilla pyritään pitämään tutkimusprosessi mahdollisimman läpinäkyvänä ja näin myös lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

6.1 Tutkimuksen tavoitteiden kuvaus

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää asiantuntijoiden kokemuksia hajautetusta työstä ja työn kokemuksista ja kuinka kohdeorganisaation johtamis- ja tukipalvelut tukevat asiantuntijoiden työtä ja kehittymistä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2015, 160–161) mukaan laadullinen tutkimus on perusteltua, kun ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei ole mahdollista mitata määrällisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa niitä.

Tutkimus on tyypiltään tapaustutkimus. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Helsingin toimipisteellä työsuhteessa olevia työntekijöitä, koska johtamis- ja tukipalvelut vaihtelevat jonkin verran organisaation sisällä ja työn hajautuneisuus on suurempaa pääkaupunkiseudulla, kuin muissa tarkasteltavan organisaation toimipisteissä. Kiltatoiminta myös eroaa toimipaikasta riippuen. Häikiö ja Niemenmaa (2007, 46–48) toteavat, että tapaustutkimuksen merkitys on siinä, että se tuottaa yksityiskohtaista tietämystä erilaisista toimijoista, tapahtumista ja prosesseista. Heidän mukaansa tutkittavia tapauksia itsessään ei voida kuitenkaan yleistää.

Organisaatiolle tämä tutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkittavassa organisaatiossa johtamis- ja tukipalveluiden kehittämiseen ja työn suunnitteluun. Pitää kuitenkin huomioida, että tapaukset kohdistuvat Helsingin toimipisteen työntekijöihin, eikä tuloksia voida sellaisenaan siirtää muihin organisaation toimipisteisiin.

Tällä tutkimuksella pyritään hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin,

- Miten asiantuntijat kokevat hajautetun työskentelyn ja minkälaisia haasteita asiantuntijat ovat kokeneet hajautetussa työympäristössä?
- Miten asiantuntijat kokevat hajautetun työympäristön oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta?
- Miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat hyödyntävät organisaation tarjoamia resursseja?

Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymykset eivät ole välttämättä helposti muotoiltavia. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymykset voivat muuttua, mutta ne myös tarkentuvat työn edetessä. Samaan aikaan tutkittava tapaus muuttaa muotoaan. Tapaustutkimuksen lähtökohtana tulisi olla hyvien tutkimuskysymysten muotoileminen. Hyvät kysymykset paneutuvat olennaiseen ja niihin on mahdollista vastata. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 46–47.) Tutkimuskysymykset tarkentuivat tutkimuksen edetessä ja lopullisen muotonsa ne saivat ennen tiedonkeruun aloittamista. Tutkittavan organisaation toimintatavat myös muuttuvat nopeasti, joka aiheutti haasteita tutkimuksen toteuttamiseksi.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Helsingin toimipisteellä työsovimuksessa olevat asiantuntijat. Helsingin toimipiste valittiin muiden toimipisteiden sijaan siksi, että suuri osa asiantuntijoista työskentelee osan työajastaan asiakkaiden tiloissa. Tämä oletamus varmistettiin myös kohdeorganisaation myynnistä ja se todettiin paikkansa pitäväksi. Toimipisteen valintaan vaikutti myös se, että osassa toimipisteistä asiantuntijoita on vähän, joka olisi hankaloittanut henkilöiden anonymiteetin säilyttämistä. Tutkimusta ei kuitenkaan haluttu rajata tiettyä työtehtävää tekeviin asiantuntijoihin, jotta kohderyhmä ei olisi liian homogeeninen. Mikäli rajausta olisi toteutettu työtehtävänkin mukaan, olisi ollut mahdollista, että joitakin oleellisia tuloksia olisi jäänyt löytymättä. Toimipisterajaus tehtiin, koska käytännöt myös vaihtelevat jonkin verran kohdeorganisaation toimipisteiden välillä. Toimipisteiden väliset erot olisivat vaikeuttaneet tulosten analysointia ja tulosten raportointia. Tästä syystä päädyttiin rajamaan tutkimus kosemaan vain yhtä toimipistettä.

Tutkimukseen etsittiin Helsingin toimipisteeltä haastateltavia, jotka työskentelevät sillä hetkellä sellaisessa projektissa, jossa he työskentelevät ainakin osin asiakkaiden tiloissa. Tämä käy ilmi myös haastattelukutsusta, joka on esitetty liitteessä 1. Tällä pyrittiin siihen, että tutkimukseen osallistuvilla olisi aktiivinen kokemus hajautetusta työstä ja näin heidän kokemuksensa olisivat myös tutkimuksen ajankohtaan sidottuja.

6.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tiedonkeruumenetelmäksi tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu. Koska tutkimuksessa tutkitaan asiantuntijoiden kokemuksia työstä, on luontevaa kysyä asioita heiltä itseltään. Toisaalta haastattelun käyttö on perusteltua koska tutkimuksessa halutaan kuulla asiantuntijoiden itse kertovan vapaasti kokemuksistaan. (Hirsjärvi, et al. 2015, 204–205.) Teemahaastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi voidaan perustella myös sillä, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyistä teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Lomakehaastattelu olisi myös mahdollinen valinta tiedonkeruumenetelmäksi. Kohdeorganisaatiossa kuitenkin hyödynnetään paljon sähköisiä kyselylomakkeita, joilla pyritään saamaan tietoa ja palautetta asiantuntijoilta. Tästä syystä lomakehaastattelun tai kyselyn riskinä nähtiin, että tutkimuksen vastaukset olisivat jääneet pintapuolisiksi tai vastausprosentti olisi ollut matala, kun täytettäviä lomakkeita on usein. Haastattelun etuna voidaan nähdä, että haastateltavia voidaan pyytää tarkentamaan vastauksiaan ja myös esittämään lisäkysymyksiä syvällisemmän vastauksen saamiseksi ja varmistaa että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–35.) Haastatteluja pidettäessä mahdollisuutta tarkentaa kysymystä ja esittämään lisäkysymyksiä hyödynnettiin jokaisessa haastattelussa.

Haastattelun valinnan riskinä nähtiin kuitenkin, että haastattelijalla ei ollut koulutusta haastatteluiden pitämisestä. Tästä syystä haastattelija pyysi neuvoja kokeneemmalta haastattelijalta. Haastattelutilannetta ja siinä toimimista käytiin yhdessä läpi ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista. Tällä pyrittiin parantamaan haastattelujen laatua. Haastattelujen käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä on hidas ja aikaa vievä prosessi, johon kuuluu niin haastateltavien etsiminen, haastattelujen sopiminen ja toteutus. Myös haastatteluaineiston litterointi on hidasta ja aikaa vievää. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–35.) Tämä pyrittiin huomioimaan, kun haastateltavia etsittiin ja haastatteluajankohdista sovittiin. Myös litteroinnille varattiin hyvin aikaa, vaikkakin litterointi osoittautui oletettua hitaammaksi. Haastattelun voidaan nähdä myös sisältävän useita virhelähteitä. On esimerkiksi mahdollista, että haastateltava antaa haastattelussa häneltä oletettuja vastauksia tai sosiaalisesti suotuisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–35.)

6.4 Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelujen valmistelu aloitettiin laatimalla haastattelukysymykset. Kysymyksiä tehtiin samanaikaisesti teoreettisen viitekehyksen koostamisen kanssa. Kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen ja niillä pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymyksiä lisättiin, poistettiin ja uudelleen muotoiltiin, kun ymmärrys tutkittavasta aiheesta laajeni.

Ennen haastattelujen aloittamista haastattelukysymyksiä käytiin läpi kohdeorganisaatiossa työskentelevän kokeneemman haastattelijan kanssa. Tällä pyrittiin parantamaan ja varmistamaan että haastattelukysymyksiä on riittävä määrä ja että kysymykset ovat muotoiltu ymmärrettävästi. Läpikäynnissä keskusteltiin myös haastattelutilanteesta ja siinä toimimisesta. Läpikäynnin jälkeen kysymyslistaa supistettiin ja kysymyksien muotoilua muutettiin. Osaa kysymyksistä muutettiin siten, että ne eivät ohjaisi haastateltavaa liiaksi, vaan haastateltava voisi kertoa aidosti omista kokemuksistaan. Osaa kysymyksistä muutettiin avoimempaan muotoon, jotta haastateltavat joutuisivat vastaamaan kysymyksiin laajasanaisesti. Haastattelukysymyksiin ja haastattelun rakennetta koskevat muutokset ja päätökset tehtiin haastattelijan toimesta. Haastattelijan arvion mukaan ulkopuolinen arviointi ei vaikuttanut tutkimuksen suuntaan tai kysymysten sisältöön. Läpikäynnin hyödyiksi voitiin nähdä, että kysymykset tuli testattua ja toisaalta haastattelija sai perehdytystä haastattelujen pitämiseen. Läpikäynti pidettiin 20.3.2019. Haastattelussa käytetty kysymyslista on esitelty liitteessä 2.

Haastatteluihin haettiin haastateltavia julkaisemalla haastattelukutsu kohdeorganisaation intranetissä 27.3.2019. Julkaistu haastattelukutsu on esitelty liitteessä 1. Tutkimusta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseen markkinoitiin organisaation Slack-kanavalla, joka on suunnattu Helsingissä työskenteleville. Kanavalle laitettut viestit pyrittiin pitämään lyhyinä ja ytimekkäinä jotta ihmiset jaksaisivat lukea viestin. Ne sisälsivät tärkeimmät tiedot, miksi haastateltavia etsittiin, mitä haastateltavilta odotettiin ja kuinka paljon aikaa haastatteluihin tuli varata. Viestit kirjoitettiin englanniksi, koska organisaation sisäinen viestintä on pääosin englanniksi. Viestit sisälsivät linkin myös varsinaiseen intranetissä olevaan haastattelukutsuun, jossa tutkimuksesta ja vaatimuksista kerrottiin tarkemmin suomeksi ja englanniksi. Viesteihin lisättiin Slackissä toimiva @here maininta, joka lähettää kaikille kanavalla aktiivisena oleville ilmoituksen viestistä. Tällä pyrittiin parantamaan viestin näkyvyyttä kanavan muusta viestinnästä. Viestejä laitettiin 27.3.2019 – 1.4.2019 välillä jokaisena työpäivänä.

Haastateltavaksi halukkaita ilmoittui lopultaan neljä henkilöä, joista kolme toimi sovelluskehittäjinä ja yksi palvelumuotoilijana. Haastateltavien työkokemusten keskiarvo oli 9,75 vuotta ja Goforella he olivat keskiarvona olleet 2,5 vuotta. Osallistujille asetetuista kriteereistä joustettiin hieman yhden haastateltavan osalta. Hän oli juuri palannut Suomeen oltuaan projektissa ulkomailla. Poikkeus tehtiin koska projekti oli juuri päättynyt hänen osaltaan ja nähtiin, että osallistujan kokemus oli vielä riittävän tuore tutkimukseen osallistumiseksi. Toisaalta haastatteluun ei myöskään ollut paljon halukkaita, joten osallistujan kohdalla päätettiin joustaa asetetuista kriteereistä.

Haastattelut pidettiin 2.4.2019 – 11.4.2019 välisenä aikana. Kaikki haastattelut pidettiin Helsingin toimistolla, jossa haastattelutilana toimi pieni neuvottelutila, josta ei ollut ikkunoita kuin rakennuksen sisäpihalle. Kyseinen

tila valittiin haastattelujen pitopaikaksi, koska se koettiin rauhalliseksi, jotta haastatteluja pidettäessä ja nauhoitettaessa häiriötä ja taustamelua olisi mahdollisimman vähän. Haastattelut tallennettiin haastattelijan työ-koneena toimivalle tietokoneelle. Haastattelut tallennettiin käyttäen tietokoneeseen kytkettyä erillistä mikrofonia ja QuickTime sovellusta. Kokoonpanon toiminta ja äänenlaatu testattiin lyhyellä nauhoituksella ennen jokaisen haastattelun aloittamista.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, miksi haastatteluja tehtiin. Haastateltaville kerrottiin myös haastattelujen tallentamisesta ja että haastateltavien nimet jäisivät ainoastaan haastattelijan tietoon. Haastattelun aluksi myös kerrottiin hieman hajautetusta työstä, jotta termi ei olisi haastateltaville vieras haastattelun aikana. Haastattelujen nauhoitetut osuudet kestivät 35 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelutilanteelle kokonaisuudessaan varattiin 90 minuuttia jotta aikaa olisi varmasti riittävästi ja ettei haastatteluja ei tarvitsisi keskeyttää neuvottelutilan varauksen päättymisen vuoksi.

Haastattelut sujuivat ilman keskeytyksiä tai häiriöitä. Haastattelujen kysymysten järjestys vaihteli jonkin verran riippuen siitä mitkä teemat nousivat luonnollisesti haastatteluissa esille. Haastattelija piti huolen siitä, että kaikki kysymykset käsiteltiin. Haastattelijalla oli myös haastattelukysymykset itsellään paperilla, joka helpotti käsittelemättömien kysymysten seuraamista. Osassa haastatteluja haastateltava vastasi osin kysymyksiin, joita haastattelija ei ollut vielä esittänyt osana toisen kysymyksen vastausta. Myös osassa haastatteluja haastateltavat vastasivat kysymyksiin suppeasti. Näissä tapauksissa haastattelija pyrki tarkentamaan kysymystä tai esittämään lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen.

Haastateltavat olivat haastattelijalle suurelta osin tuntemattomia, eivätkä he olleet aiemmin keskustelleet. Haastattelijan arvion mukaan haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti. Haastatteluissa esiintyi jonkin verran toimialakohtaista sanastoa ja termistöä. Haastattelut etenivät luontevasti eikä haastateltavien puheessa esiintyviä toimialakohtaisia termejä tai sanoja tarvinnut tarkentaa kesken haastattelun koska haastateltavien ilmaukset olivat haastattelijalle tuttuja.

6.5 Tulosten analysointi

Analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Analyysissä hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta etsitään toistuvia teemoja ja keräämään mitä mistäkin teemasta tai aiheesta on sanottu. Koska tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja päätettiin analysoinnissa hyödyntää myös teemoittelua, koska haastattelukysymykset liittyivät valmiiksi jo tiettyihin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Haastatteluista kertyneen tutkimusaineiston analyysi aloitettiin litteroimalla tallennetut nauhoitteet, eli muuttamalla ne kirjoitettuun muotoon. Litterointia tehtiin 3.4. – 31.5.2019 välisenä aikana. Litteroinnissa käytettiin apuna VLC -mediatoistinta, jolla nauhoitteiden toistonopeutta oli mahdollista pienentää. Tällä pyrittiin helpottamaan litterointi työtä. Litterointi pyrittiin tekemään sanatarkasti, jotta haastateltavien vastaukset eivät vääristyisi tai muuttuisi litterointivaiheessa. Litteroinnissa henkilöiden vastauksista kuitenkin poistettiin peräkkäin toistuvia täyteilmaisuja kuten ”niinku” -ilmauksia. Näitä havaittiin esiintyvän, kun haastateltavat miettivät vastaustaan. Myöskään kaikkia haastateltavien äännähdyksiä ei kirjattu. Tällä pyrittiin nopeuttamaan litterointityötä ja toisaalta vähentämään litteroinnista syntyvää materiaalia ja pitämään se helpompi lukuisena. Litteroinnissa ei hyödynnetty analyysiohjelmistoja vaan litterointi tuotettiin Microsoft Wordillä tekstimuotoon. Tutkimuksessa ei haluttu käyttää erillistä analysointiohjelmistoa, koska niiden hyödyntämisestä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta. Koska aiempaa kokemusta ohjelmistojen käyttämisestä ei ollut, niin riskinä nähtiin, että ohjelmisto ei toisi analyysille mitään lisäarvoa tai että se hidastaisi tulosten analysointia.

Litteroiduista aineistojen pohjalta kirjoitettiin yhteenveto jokaisesta haastattelusta. Yhteenvedot toteutettiin, jotta aineistosta pystytään karsimaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109). Yhteenvedoissa pyrittiin keräämään haastateltavien kertomuksista alustavia teemoja ja kirjaamaan mitä mistäkin teemasta haastateltavat kertoivat. Osa teemoista otettiin suoraan teemahaastattelun teemoista, mutta kokemuksiin liittyvistä kertomuksista pyrittiin löytämään haastateltavien esiin tuomia teemoja. Aineiston klusteroinnin, eli ryhmitelyn tarkoituksena on luoda pohja tutkittavan kohteen rakenteelle ja kirjata alustavia kuvauksia tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Haastattelukohtaisten yhteenvetojen pohjalta koostettiin yhteenvedot esille nousseista teemoista, joihin otettiin talteen myös niitä kuvaavia lainauksia. Tässä vaiheessa alustavia teemoja yhdistettiin niitä kuvaavien yläteemojen alle. Tätä vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi, eli käsitteellistämiseksi jonka tarkoituksena on liittää empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009 111–113). Tutkimuksen tulokset on raportoitu näiden teemakohtaisten yhteenvetojen pohjalta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on saatu haastatteleamalla neljää asiantuntijaa kohdeorganisaation Helsingin toimipisteeltä. Tulokset esitellään teemahaastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tulosten aluksi kuvataan työn hajautuneisuuden piirteitä pohjautuen haastateltavien kertomuksiin. Tämän jälkeen tuloksissa on raportoitu haastateltavien kokemuksiin liittyvät tulokset. Lopuksi tuloksissa keskitytään siihen, miten työ koetaan oppimisen ja kehittymisen kannalta ja

miten haastateltavat kuvaavat organisaation resurssien hyödyntämistä. Tuloksissa ei tuoda esille asiakkaiden nimiä tai paikkoja, joissa asiakkaiden tilat sijaitsevat. Tämä on jätetty pois koska ne eivät ole tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellisiä ja projekteihin voi liittyä salassapitosopimuksia. Tulosten yhteydessä on myös käytetty lainauksia haastatteluista, joilla halutaan saada haastateltavien oma ääni kuuluviin.

7.1 Työn hajautuneisuus

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) määrittelevät hajautetun työn ulottuvuuksiksi: paikan, ajan, määräaikaisuuden, liikkumisen, moninaisuuden, vuorovaikutuksen tavan. Nämä ulottuvuudet tulivat selkeästi esille haastateltavien kertoessa omasta työstään.

Työn tekemisen paikkana toimivat kohdeorganisaation Helsingin toimipiste, asiakkaiden tilat ja koti. Työtä tehtiin kuitenkin pääosin asiakkaiden tiloissa. Osalle asiakkaiden tilat olivat yksi paikka, mutta osalla asiakkaita oli myös usealla paikkakunnalla tai asiakkaan tiloja oli useampia. Suomen lisäksi asiakkaat saattoivat sijaita myös Suomen ulkopuolella. Asiakkaiden tiloissa työskentely nähtiin olevan vaatimus työn suorittamiselle, vaikkakin etätyötä olikin mahdollista tehdä. Kotia puolestaan hyödynnettiin työskentelyyn, kun työ tehtävät vaativat keskittymistä tai työ oli mahdollista suorittaa itsenäisesti.

”Meil on toistaseks ainakin tiimissä pyritty, että kaikki on tuolla tota niinku asiakkaan tiloissa...”

Kyl se on vähän niinku vaatimus. Ei sitä niinku ihan tosi kireesti noudateta. Kyl meil on myös oikeus olla etänä, jos me koetaan et se on tehokkaampaa.”

”Sit muuten just mä oon ollut joko toimistolla tai aika paljon kotona kans. Niinku että, ku siel saa taas keskityttyä ku ei pidä tehdä kenenkään muun kanssa”

Projektien määräaikaaisuudet vaihtelivat haastateltavien välillä. Pisimmillään projektit olivat kestäneet jo muutaman vuoden eikä projektin päättymistä ollut tietoa. Toisaalta joissakin tapauksissa projektit taas olivat lyhyitä ja projekteja tehtiin yhtäaikaaisesti. Osalla asiantuntijoita toimeksiantoja saatettiin myös jatkaa vuosineljännes kerrallaan eteenpäin. Työhön käytettävä aika oli myös jakaantunut pitkin päivää.

Suuri osa haastateltavista kertoi työskentelevänsä osana tiimiä, joka koostui niin asiakkaan omista työntekijöistä kuin myös muiden toimittajien asiantuntijoista. Tiimien vastuulla oli osa projektista tai tiimien vastuulla oleva projekti kuului osaksi suurempaa projektien kokonaisuutta. Tiimien koko vaihteli aina muutaman hengen tiimistä isompiin 20 hengen tiimeihin. Projektit, jotka taas olivat lyhyitä, tehtiin joko pareina tai yksin. Tiimejä ja niiden jäseniä työskenteli eri paikkakunnilla tai eri maissa.

Moninaisuutta tiimeissä lisäsi niin kulttuurillinen tausta kuin myös organisaatiotaustat.

Vuorovaikutuksen tavassa tuli selkeästi esille sähköisesti välittynyt viestintä. Yhteyttä tiimin muihin jäseniin ja muihin tiimeihin pidettiin käyttäen erilaisia sovelluksia kuten esimerkiksi Flowdockia, Slackia ja Skypeä. Viestintä oli myös luonteeltaan kokopäivän kestävä ja jatkuvaa. Toisaalta tekniikkaa hyödynnettiin myös lyhentämään ihmisten välistä välimatkaa esimerkiksi työskentelemällä samanaikaisesti ja puhelimen kautta keskustellen.

Niissä tapauksissa, joissa projekteja oli usealle eri asiakkaalle, vaadittiin asiantuntijoilta myös matkustamista asiakkaiden luokse. Liikkumista tapahtui myös tapauksissa, joissa osa tiimistä oli toisella paikkakunnalla. Tällä pyrittiin mahdollistamaan samassa tilassa työskentely, kun työn koettiin vaativan sitä. Toisaalta myös itsessään työ liikkui. Tämä liittyi työn vaihtelevuuteen ja eri tiimien vastuisiin projektikokonaisuuksiin. Esimerkiksi projektia suunniteltiin ja toteutettiin useamman tiimin toimesta ja kun kokonaisuus saatiin valmiiksi, niin se siirrettiin toiselle tiimille, joka vastasi toteutuksen tuotantokäytöstä.

7.2 Yhteistoiminta ja kommunikaatio

Haasteena hajautetussa työssä koettiin kommunikaatio ja yhteistoiminta. Tämä ilmentyi niin paikallisen tiimin yhteistoiminnassa kuin myös tapauksissa, joissa tiimit olivat hajautuneet eri paikkoihin. Yhteistoiminnan kohdalla kokemukset haastateltavien välillä vaihtelivat jonkin verran. Yhteistoiminnan haasteiksi paikallisen tiimin kesken koettiin johtuvan luottamuksen puuttumisesta tai vähäisyydestä. Tämän koettiin johtuvan tiimin moninaisuudesta. Luottamuksen vähäisyyden koettiin vaikuttavan esimerkiksi avun pyytämiseen. Toisaalta jotkut haastateltavat eivät kokeneet haasteita yhteistoiminnassa, vaikka ihmisten taustat erosivatkin toisistaan.

”Niin jos on vaikka Goforen konsulttien kesken niin on tietynlainen luottamus heti alusta lähtien. Tuntuu sit ku on vähän niinku oman firman ulkopuolisten tyyppien kaa, niin siin ei oo ihan samanlaista luottamusta heti alussa. Tietty se voi kehkeytyä kun tehdään yhdessä hommia

...

Mä puhuin siitä luottamuksesta eri firman tyyppeihin, niin kyl se myös että, siin on ehkä ihan pikkusen suurempi kynnys pyytää apua sitten muilta, että jos ei oo samanlaista luottamuspohjaa alusta lähtien. Ei se mitään kyl siel niinku. Oon kyl pyytänyt paljon apua ja muuta mut. Kyl se ihan pikkasen suurempi on se.”

”... joidenkin niinku devaajien kanssa ku tekee töitä niin sehän on kaikkial samaa. Paitsi ehkä ne on tota, tosissaan vaikutti tosi kohteliailta ne ihmiset, niinku hyvä käytösisiltä.”

Tapauksissa, joissa tiimit olivat hajautuneet fyysisesti eri paikkoihin, haasteita aiheutti näkyvyyden vähäisyys muiden tiimien toimintaan ja sähköisesti välittyneen viestinnän haastavuus. Haastavaksi välittynyt viestintä koettiin koska tiedon vaihtoa tiimien välillä ei ollut riittävästi ja viestien sävyn koettiin vääristyvän helposti. Viestien tuli pitää sisällään myös riittävä tieto, kun vastapuolen odotettiin toimivan pyytäjän puolesta.

”Sit just ku se viesti hävii johonkin matkalla tai niinku se sävy hävii matkalla. Äkkii on niinku tyly.”

”Pitää olla tosi tarkalla tavallaan – mitä tai, pitää niiku se tehtävä olla tosi tarkalla tasolla”

Kommunikaation ja tiedonvaihdon haasteeksi koettiin myös, että asioista ei keskusteltu suoraan tiimien ja henkilöiden välillä. Tämän koettiin johtuvan kommunikaatio halukkuuden puutteesta. Suoran kommunikaation sijasta tietoa vaihdettiin järjestämällä kokouksia, joihin osallistui suuri joukko ihmisiä.

”Sanotaan näin että sielt puuttu tavallaan – onko se kenen vika? Mut se halukkuus kysyy asioita suoraan.

...

Oli siel niinku kokouksii, mut et jos jotain kahden kymmenen hengen kokouksii niin, ei se oo mitään keskustelua. Eihän siin ikinä päästä ratkaseen niit asioita mitä pitäis ratkaista. Et se on jotain muuta.”

7.3 Vaihtelevuus

Työssä myös koettiin vaihtelevuutta, joka osaltaan johtui hajautetun työn määräaikaaisuudesta. Tämä teema ilmeni haastateltavien kertomuksissa hieman eri tavoin. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että projektit saattoivat olla lyhyitä ja päällekkäisiä. Tästä johtuen projekti vaihtui usein ja tästä johtuva suuri vaihtelevuus koettiin negatiivisena. Haastavaksi vaihtelun teki se, että projektin vaihtuessa samalla vaihtui asiakkaan ala, työtehtävät kuin myös ihmiset, joiden kanssa töitä tehtiin. Tämä koettiin liian suureksi vaihteluksi. Haastateltava koki, että projektien tulisi olla pidempiä ja että työtä tehtäisiin pidempään samojen ihmisten kanssa pysyvämmässä tiimissä. Pysyvämmän tiimin etuna nähtiin, että tiimi kokonaisuutena kykenisi kehittämään ja parantamaan työskentelyään.

”...yleensä vaihtuu sekä ala, että se mitä niinku siel haetaan ja ne on niin pätkittäisiä.

...

Mut et kyl niinku, mun mielest pitäis olla pidempiä juttuja. Just joku semmonen tiimi missä sit ehkä muutamat vaihtuu, mut jotenkin kuitenkin, et pystytää rakentaa jo jollekin pohjalle eikä aina alottaa alusta uudelleen”

”Eli sitten just siin taas ei niinku ikinä tiiminä kehitytä. Eikä pystytä parantumaan sitä, niinku tiimin tulosta – et näin.”

Vaihtelevuus ilmeni myös tiimin kokoonpanon ajoittaisina muutoksina, kun osa tiimistä siirtyi työskentelemään uuteen projektiin. Haastateltavat myös kertoivat tilanteista, joissa paikallinen tiimi hajosi ja he jäivät työskentelemään projektiin yksin. Paikallisen tiimin puuttuessa koettiin, että työtä ei voitu jakaa vaan kaikki täytyi tehdä yksin. Tiimin kokoonpanon vaihtuessa piti myös opetella uudet yhteiset työskentelytavat. Paikallisen tiimin eduksi nähtiin myös, että ajatuksia voitiin vaihtaa helpommin, kun kommunikaatio voitiin hoitaa kasvotusten.

”Sitten niiku tuli siihen sitten kollega, niin se sitten kanssa autto. Niinku voi sitten heittää vähän ajatuksii. Voi vaihtaa helpommin, kun on siinä vieressä tavallaan, ettei tarvi laittaa sähkösii viestei sitten. Että se on kans jos yksin on projektissa vaan asiakkaalla, niin se on vähän karua tavallaan – rankkaa. Mut se sopii joillekin, että tai, siis on tai, siis ei. Niin et jos on yksin asiakkaal niin ei se haittaa mua tavallaan, mut kyl se on vähän puurtamista. Tarttee itte tehdä kaikki hommat että, niin sitten ku on kaks niin se auttaa siihen projektiin kaikkineenkin”

Työympäristö saattoi myös vaihtua myös laajemmin, kun projekti edellytti ulkomailla työskentelyä. Ulkomailla tehtävä hajautettu työ koettiin kuormittavammaksi kuin Suomessa työskentely. Työ itsessään koettiin kuormittavammaksi, koska työpäivät olivat pidemmät, kun mihin Suomessa oli totuttu. Työhön liittyi myös varsinaisen asiakastyön lisäksi asiakuuden hoitamiseen liittyvää työtä, jota koettiin Suomessa työskennellessä olevan vähemmän. Tällaista työtä oli esimerkiksi uusien asiantuntijoiden etsiminen asiakkaalle.

”Työpäiväthän siel on aika pitkiä. Et tota kyl se varmaan niinku, jos Suomes tehään kaheksan (8) tuntist päivää. Jotain seittemän puol (7,5), niin siel se on sit lähempänä yheksää (9).”

”Sit me huolehdittiin, asiakkaan suuntaan, ku sinne on myyntiä koko ajan, niin ihmisten skriinaamiset ja prepattiin tyyppejä haastatteluihin ja yritettiin saada sinne uusia tyyppejä niinku hommiin. Ja tämmöst juttu mitä tääl ei niinku ehkä tarvi kaikkii näitä asioita tehdä.”

Ulkomailla työskenneltäessä uusi ympäristö aiheutti haasteita myös työn ulkopuolella, kun uudessa ympäristössä toimimiseen piti sopeutua luomalla uudet arkirutiinit ja toimintatavat. Arkirutiineja muutti esimerkiksi se, että kaikki samalla asiakkaalla työskentelevät suomalaiset asiantuntijat kulkivat asiakkaalle yhdellä autolla. Tämä asetti vaatimuksen luoda yhteiset rutiinit töihin kulkemiselle.

” Et meil oli käytännössä yhteinen auto käytössä, niin tota kolmen ihmisen kanssa niin. Niin sit se johtaa tavallaan siihen, että sitä mennään aina niinku hitaimman mukaan.”

” Et käytännössä se oli sitä, et sitä ollaan samaa ja sit lähetään aamulla menemään.”

7.4 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja vapaa-ajan tasapainossa haastateltavat eivät kokeneet suuria haasteita, kun työtä tehtiin Suomessa. Ulkomailla työskenneltäessä erotelu ei puolestaan ollut niin selvärajaista, kun vapaa-aikaa vietettiin samalla asiakkaalla työskentelevien suomalaisten kollegoiden kanssa ja työn ulkopuolellakin pohdittiin työhön liittyviä asioita. Suomessa työskentelevät asiantuntijat taas eivät kertoneet työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyvistä haasteista, vaikka työpäivä olikin jaettu pitkin päivää. Vaikka ulkomailla tehty hajautettu työ koettiin vaikuttavan vapaa-aikaan, niin ulkomailla työskentely koettiin silti mielekkääksi.

” Et se on niinku, tommosen työ-vapaa-aikatasapainon suhteen niin aika kummallista puuhaa”

” Sehän niinku menee jonkun aikaa, mut eihän sellasta elämää vois loputtomasti elää. Et sit pitäis olla jotain niinku, tavallaan ihan muita kavereita ja muuta tekemistä, kun ne työtyypit. Mutta tommosena niinku yhden talven viettämisenä, niin sehän menee oikein rattosasti.”

7.5 Itsenäinen työskentely

Osa haastateltavista mainitsi työnsä hyväksi puoliksi, että he itse saivat päättää miten työtä tekevät. Asiantuntijat myös kokivat, että heihin luotettiin niin oman organisaation puolelta, kun asiakkaidenkin puolelta. Osa haastateltavista myös kertoi, että työ ei aina ollut selkeästi määriteltyä tai että sen tavoitteet eivät olleet selkeät. Työn selkeiden määrittelyjen puuttuminen ei koettu haasteeksi vaan asiantuntijat määrittelivät itse, miten pystyivät parhaiten auttamaan asiakasta. Työn tavoitteiden puuttuessa tai ollessa epäselvät koettiin työ haastavammaksi. Tällöin oli myös epäselvää se, kenen vastuulla oli johtaa projektia. Toisaalta vastaan oli tullut myös tilanteita, joissa työ oli tarkasti määriteltyä niin sisällöllisesti kuin ajallisesti, eikä siihen voitu täysin vaikuttaa. Projektille varatun ajan koettiin rajoittavan sitä, miten laajasti tai tarkasti työtä voitiin toteuttaa.

”Et ihan hirveesti ei tullut et ne(asiakas) olis sanellu mulle työtehtäviä, vaan se oli enemmän sitä et mä vien juttuja eteenpäin ja päätän et mitä tehdään.”

”...vaik niil (asiakkaalla) olis se joku aika selkee ongelma mitä pitäis ratkaista, ni aika vapaasti me saadaan niinku valita ne metodit, ja miten lähetään avaamaan niitä. Niin se on tietty ihan kiva. Ainoo että joskus myynti on esimerkiks jo myynyt sinne vaikka, että haastatteluja tehhään, niin sit sun pitää tehdä nää haastattelut. Mut kuitenkin silleen et toteutuksen voi niinku kyl ite tehdä.

...

ja tosi monesti huomaa jo projektin alussa et ne tunnit ei tuu riittämään.”

Ulkomailla työskentelyn kerrottiin myös edellyttävän, että he itsenäisesti huolehtivat esimerkiksi vuokrasopimuksista ja auton vuokraamisesta. Tällaiset arkiset asiat koettiin ulkomailla työskennellessä haasteiksi. Haastateltava koki, että vaikka näiden asioiden hoitamiseksi olisi kaivattu enemmän tukea, niin sitä ei saatu vaan tilanteista piti selvittää itsenäisesti.

” Esimerkiks jonkun taloushallinnon kanssa ku asioit, ni yrität jonkun italialaisen vuokrahenkilön kanssa saada sopimuksen, jotain vuokrasopimusjuttuja kuntoon, ja laskuja, ja sit ku laitat jotain Slacki-viestii. Ja sit se tavallaan se palveluasenne on ”et selvitä ite nää jutut” niin et ”kyl se on niinku teidän asia hoitaa nää jutut”, ni et siel ei ehkä aina tajuta sitä että niinku minkälaisissa tilanteissa siel.. tuol tyypit on.”

7.6 Oppiminen ja kehittyminen

Yksi haastattelun teemoista koski oppimista ja kehittymistä hajautetussa työssä. Työssä tapahtuvasta oppimisesta kysyttäessä ajan riittävyys nousi esille suurimmassa osassa haastatteluja. Osassa kertomuksia tulee esille, että projektissa oli aikaa työn tekemiselle riittävästi ja että sen nähtiin edistävän oppimista, kun työssä voitiin tehdä kokeilu ja uuteen tekniikkaan ehdittiin perehtymään. Toisaalta taas haastateltavien kertomuksissa, joissa aikaa koettiin olevan vähän tai rajatusti, niin sen koettiin olevan oppimisen ja kehittymisen este. Aikaa rajoittava tekijäksi haastateltavat kertoivat olevan projektin keston ja toisaalta projektien päällekkäisyyden. Pidemmässä projekteissa asiakkaan nähtiin mahdollistavan ajan käytön uuden oppimiseen. Toisaalta kun projektissa oli aikaa eikä työtä tehty kiireessä pystyttiin myös kehittämään omaa osaamista työn ohessa.

” Mutta että kyl tosiaan varmaan paremmin vielä opittais jos ois.. jotenkin.. no ensinnäkin enemmän aikaa projekteissa.”

” Toikin asiakaskin on hyvä, niinku aikaa voi itte käyttää tavallaan, ei oo niin tarkkaa. Et voi tai ei oo niinku niin kiire tehdä asioita et ei vois käyttää aikaa johonkin tämmöseen omaan kehittämiseen. Sitte tota niinku tulee uutta asiaa, niin voi oppii töissä kanssa, niinku asioita et sekin niinku tuo semmosta kehittymistä.”

Vaikka aikaa olikin joissain tapauksissa rajatusti ja projekteja oli useita, niin koettiin että oppimista ja kehittymistä työssä tapahtui johtuen projektien

moninaisuudesta. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että oli pakko oppia nopeasti, jotta työstä suoriuduttiin. Tätä ei kuitenkaan pidetty optimaalisena tilana kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta.

”No siis tosi paljon tuntuu et on oppinu. Ku just on ollu niin paljon semmosii eri projektei, ja kun on vähän niinku pitäny vaan selvitä. Mut sit taas toisaalta, et onks se niinku ihanteellinen tilanne, et sä opit sen takii et sä vaan yrität pysyy hengissä.”

Haastateltavien vastaukset liittyen oppimiseen liittyvät pääosin työssä vaadittavan teknisen osaamisen kehittymiseen. Työn koettiin kehittävän ammatin vaatimaa teknistä osaamista, kun projekteissa päästiin työskentelemään uuden teknologian parissa ja näin myös oppimaan sitä. Haastateluista voidaan kuitenkin havaita, että asiantuntijat ovat oppineet työskentelemään hajautetussa ympäristössä, vaikka he eivät tätä tuoneetkaan vahvasti itse ilmi. Haastateltavien kertomuksista käy ilmi, että he olivat havainneet, miten haastavaa sähköinen kommunikaatio on ja miten sen mukanaan tuomia haasteita voidaan välttää tai lieventää. Vaikka työtä ei aina aktiivisesti johdetakaan, niin asiantuntijat osaavat itse myös johtaa omaa työtään ja määritellä mikä työ on milloinkin tärkeää toimeksiannon ja asiakkaan kannalta. Voidaan siis nähdä, että hajautettu työympäristö myös kehittää asiantuntijoiden osaamista myös työn vaatiman teknisen osaamisen ulkopuolelta.

Paikallisen tiimin merkitys korostui myös osassa haastateltavien kertomuksissa. Tiimin eduiksi nähtiin, että päästiin työskentelemään osaavien asiantuntijoiden kanssa ja näin myös oppimaan heiltä. Osa taas koki tämän neutraaliksi oppimisen kannalta. Myös ne haastateltavat jotka työskentelevät yksin kokivat, että tiimissä työskentely edistäisi oppimista ja kehittymistä. Osa haastateltavista kertoi, että tiimeissä myös työskenneltiin käyttäen ketteriä menetelmiä. Tähän työskentelytapaan kuuluu muun muassa, että työtä tehdään muutaman viikon jaksoissa, eli sprinteissä, joiden päätteeksi tiimit pohtivat miten työskentelyä ja yhteistoimintaa voitaisiin kehittää. Tätä tiimin toiminnan kehittämiseen keskittyvää tapahtumaa kutsutaan retrospektiiviksi. Tämän koettiin edistävän työssä tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä. Toisaalta myös projekteissa, joissa tiimiä ei ollut niin tällaisen toimintaa olisi toivottu ja sen olisi nähty edistävän oppimista. Tiimin käytäntöihin saattoi myös kuulua esimerkiksi toteutuksen vertaiskatselmointi. Tämän nähtiin edistävän ymmärrystä siitä, miten toiset asiantuntijat ratkaisivat asioita ja toisaalta omista ratkaisuista saatiin palautetta ja näin edistettiin oppimista.

”Meil on kahden viikon sprintit, niin joka sprintillä niin vähän myös reflektoidaan mitä asioita voitais parataa ja sit niihin yritetään sit kans tarttua. Tulee sellasia konkreettisia äksönpointteja, et mitä nyt yritetään parantaa jos huomataan et jotkut menetelmät ei toimi. Ja sit niinku tehdään erillaisia kokeiluja tiimityöskentelyn suhteen. Miten uudet rutiinit tai työskentelytavat vois ehkä auttaa joittain ongelmii mitä ollaan huomattu”

Osa haastateltavista, jotka toimivat projekteissa tiimeissä kokivat, että tiimissä työskentely mahdollisti itseä kiinnostavien työtehtävien valitsemisen, vaikka työhön liittyi pakollisiakin tehtäviä, joihin ei voitu vaikuttaa. Osa koki, että projektit eivät aina vastanneet heidän mielenkiinnonkohteitaan, vaikka he olivat ne kirjanneet organisaation osaamisenhallinta järjestelmään. Työssä koettiin myös, että omaa osaamista ei päästy hyödyntämään täysimääräisesti. Yksi haastateltava myös ei aina nähnyt mahdollisuutta kieltäytyä projektista, vaikka se ei tarjonnutkaan oman kehittymisen tai mielenkiinnon kannalta merkityksellisiä tehtäviä. Tämän koettiin johtuvan vastuuntunnosta yritystä kohtaan, jos asiantuntijalla ei sillä hetkellä ollut laskutettavaa asiakasprojektia. Pohdittiin myös mahdollisuutta olla itse aktiivisempi sen suhteen, että työ vastaisi paremmin omia tavoitteita ja mahdollisuutta muuttaa projektin toteutusta siten, että se vastaisi omia tavoitteita. Vaikka projektissa tehtävä työ ei aina vastannutkaan odotuksia niin työn muut tekijät, kuten mahdollisuus työskennellä ulkomailla, koettiin lisäävän työn mielekkyyttä.

”Mut sit must tuntuu just et, sit silloin ei sitä isoo kuvaa kukaan mieti ikinä jos vaan hypätään projektist toiseen. Et ehkä toisaalta pitäis sit sanoo, että ei. Nyt jotain niinku pidempää, fiksumpaa settii et ei mun... Ja jo myös se et ei se ehkä oo niin niist projekteist kiinni tai tietystä alasta, mut ehkä se, niinku se toteutus. Miten niinku et ne ei ehkä monesti tunnu järkeviltä. Et hei eihän täs oo järkee tehdä tätä näin lyhyesti. Et semmosen voiski niinku monesti just sanoo, että hei et eiks tätä nyt jos tää saatais niiku vähän fiksumaks ni sitten joo.”

Täysin uudessa ympäristössä työskenneltäessä koettiin, että työhön liittyvä oppiminen ja opiskelu häiriintyi aluksi. Tämän koettiin johtuvan siitä, että täysin uudessa ympäristössä oli niin paljon uutta, joka tuli omaksua, että arkinen toiminta saatiin normalisoitua. Näitä olivat esimerkiksi niin kaupassa asiointi, kuin myös autolla ajaminenkin.

”Ja onhan se vähän toisaalta niinki, että siinä omaksumiskyvyssä on raja. Se et ku ihminen löydään täysin uuteen ympäristöön. Se alkuaikahan on sit semmosta niinku, et ei siin riitä kauheesti potkuu opiskella mitään niinku välttämättä tekkisjuttuu (tekniisiä asioita), ku sun pitää opiskella sitä miten supermarketit toimii. Et mist löydät eri tuotteet, miten kassat toimii

...

Et ku pitää rakentaa kaikki uudet rutiinit.”

7.7 Palaute

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he kokevat saavansa palautetta työstään ja kehittymisestään. Ensijaisesti haastateltavat kokivat, että saavat vain vähän palautetta. Kaikki haastateltavat mainitsivat kuitenkin, että palautetta sai silloin kun People Person kerää sitä heidän kollegoiltaan.

Muutaman haastateltavan mukaan palautetta kerätään palkkakeskusteluja varten. Osa myös kertoi, että ovat itsekin antaneet palautetta kollegoistaan, kun sitä on People person heiltä pyytänyt. Kollegoilta saatu palaute koettiin pääosin positiiviseksi. Palautteesta saatiin myös konkreettisia kehityskohteita, joista osa oli samoja, kun mitä haastateltavat olivat jo itse havainneet. Palaute tuntui mukavalta, kun muut kertoivat mitä kaikkea olivat huomanneet palautteen saajan toiminnassa. Osa olisi halunnut, että saatua palautetta olisi analysoitu yhdessä People personin kanssa tarkemmin. Toisaalta tällaisen palautteen keruutavan nähtiin sisältävän ongelmia. Pohdittiin että pyrkivätkö palautteen antajat antamaan palautetta, joka auttaisi palautteen saajaa kehittymään vai antamaan palautetta, joka auttaisi saamaan halutun palkankorotuksen. Näiden kahden asian välillä nähtiin olevan ristiriita.

” Tai se mikä on vähän hankalaa, ku palautettahan tulee kysytty siin kohta ku pyytää liksaa lisää.”

” ... ni ku se palaute mitä sille annat niin se on nimenoman et sä pyrit antamaan semmosen palautteen siitä, et se saa lisää liksaa. Eikä välttämättä sellasen palautteen, mistä olis sen kehittymisen kannalta hyötyä. Et se niinku tavallaan et mitkä olis ne niinku ne jutut millä pystyttäis niinku – koska nää jutut pitäis jotenkin pystyy pois sulkemaan toisistaan”

Palkkakeskusteluja lukuun ottamatta haastateltavat kertoivat, etteivät juurikaan pyytäneet palautetta. Syiksi tähän kerrottiin, että palautteen pyytäminen tuntuisi oudolta tai vaikealta, kun siihen ei ollut käytäntöjä tai että se ei ollut yleinen tapa. Haasteeksi koettiin myös, että saatiinko tällaisen palautteen pyytämiseen ja antamiseen käyttää aikaa ja kuinka paljon. Osa ei myöskään nähnyt palautteen pyytämistä tärkeäksi. Luotettiin että palautetta saadaan, mikäli toiminnassaan oli jotain korjattavaa tai parannettavaa.

Haastateltavat kokivat myös, että palautetta saatiin myös asiakkailta. Tämä oli haastateltavien kertomusten mukaan yleisiä kehuja. Joissain tapauksissa asiakkaiden koettiin antaneen myös epäsuoraa palautetta työssä suoriutumisesta esimerkiksi lähettämällä projektin myyjälle sähköpostia siitä, että joitain sovittua asiaa ei ollut hoidettu ajallaan. Asiakkaiden puheesta saatettiin myös päätellä, että työssä oli suoriuduttu hyvin. Epäsuoran palautteen ongelmaksi kuitenkin koettiin, että se ei tarjonnut kehityskohteita tai konkreettisia asioita, joissa oli onnistuttu. Osa kertoi kuitenkin pyytävänsä palautetta myös asiakkailta. Palautetta pyydettiin esimerkiksi asiakkaille pidettävien työpajojen yhteydessä. Myös tiimissä käytössä oleva koodin vertaiskatselmoinnin koettiin tarjoavan palautetta omasta työstä, kun muut tiimin jäsenet antoivat palautetta tehdystä työstä.

7.8 Oppimispalveluiden ja -resurssien hyödyntäminen

Haastatteluiden viimeinen teema koski oman organisaation kehittymiseen ja oppimiseen suunnattujen resurssien hyödyntämistä. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, miten he käyttivät oman organisaation tarjoamia oppimispalveluita ja -resursseja. Suuri osa haastateltavista mainitsi organisaation heille tarjoaman itsensä kehittämiseen varatun ajan. Tätä aikaa käytettiin monin eri tavoin. Osa käytti aikaa opiskellen uutta tekniikkaa ja saavuttaakseen siihen liittyvän sertifiointin. Osa taas hyödynsi aikaa perehtymällä kiinnostuksen kohteisiinsa vapaamuotoisesti. Aikaa hyödynnettiin työn ohella, mutta myös kun asiakasprojektia ei ollut. Toisaalta asiakasprojekteissa koettiin, että työssä itsessään opittiin tai opeteltiin uutta. Tästä syystä koettiin, että työn ulkopuoliselle opiskelulle ei ollut suurta tarvetta. Tämän myös koettiin sopivan paremmin heidän tapaansa oppia. Työn myös koettiin siinä määrin kuormittavaksi, että energiaa ja aikaa eriliselle opiskelulle ei ollut, vaan vastapainoksi tehtiin mielellään jotain muuta.

”Niin sit mä en kyl oo kovin aktiivisesti oo käyttänyt sitä et se monesti siten se asiakastyö imee sen verran et harvemmin tulee sitten niinku ite varattuu siihen niinku omaa itsenäistä aikaa.”

”...niin sitten omalla ajalla mä yleensä harrastan kaikenlaisii fyysisii asioita ja aika vähän sitten vietän tietokoneen äärellä”

”Usein kyl ollu projekteis semmonen tilanne että tota... Niin siis, niinku tavallaan niin iso työkuorma, että ei oo niinku siit oikein pystynyt repii.”

Haastatteluista kävi myös ilmi, että osalle oli epäselvää, miten aikaa voitiin käyttää. Esimerkiksi seminaareihin olisi ollut kiinnostusta osallistua useammin, mutta epäselvää haastateltaville oli, että kuinka usein näihin voi osallistua ja kuinka monta henkilöä voi osallistua samaan seminaariin. Epäselväksi koettiin myös mitä ja miten näistä seminaareista tulisi jakaa tietoa muulle organisaatiolle ja pitäisikö näistä myös viestiä organisaation ulkopuolelle esimerkiksi kirjoittamalla blogikirjoitus. Haasteeksi osa haastateltavista siis koki ohjeiden ja käytäntöjen puutteen. Seminaarien hyödyntämistä myös vältettiin koska pelkona oli, että osallistuminen saattaisi aiheuttaa pahennusta omassa organisaatiossa.

Coachauspalvelut myös nousivat esille osassa haastatteluja. Yksi haastateltavista kertoi käyttäneensä organisaation tarjoamaa coachausta. Haastateltava kuitenkin koki haasteita itselleen sopivan coachin valinnassa. Haastateltava kertoi tietävänsä, että osalla coacheista oli jo valmiiksi paljon töitä ja pohti olisiko heillä aikaa coachaukselle ja kehtaisiko hän lisätä heidän työmääräänsä pyytämällä coachausta. Toisaalta pohdittiin kuka coacheista omaisi parhaan osaamisen. Coachauksissa haastateltava kertoi käyneensä muutaman kerran yhdellä coacheista, mutta koki että coachaus ei

vastannut hänen odotuksiaan. Haastateltava olisi toivonut, että coachauksesta olisi saanut konkreettisia työkaluja, joita voisi hyödyntää kehityksessä ja että yhdessä olisi tehty jonkinlaisia harjoitteita. Haastateltava myös koki epäselväksi mitä coachauksen tulisi olla ja mitä se yleensä pitää sisällään.

” Ja sitten mä yhen valitsin ja kävin tai niinku tavattiin muutama kerta, mutta mä en niin ite oikein saanu siit irti että ... mä olisin ehkä jotain, jotenkin kaivannu jotain konkreettisempaa...”

” ...enemmän niinku jotain semmosii harjoitteita jotka ehkä niinku aattelee et coachauksessa on just enemmän kaiken näkösii tämmösii työkaluja minkä avulla voi sitte päästä eteenpäin.”

” Mä en tiedä mikä coachauksen, se kulma on. Onks se just semmosta, et niinku sun täytyis ite tajuta ne jutut ja olla että nytpäs minä.”

Toisaalta toisessa haastattelussa tuli esiin, että coachaukselle ei koettu olevan tarvetta. Tämän kerrottiin johtuvan siitä, että haastateltavalla oli jo selvää, miten ja missä asioissa hänen tulisi kehittyä.

Osa haastateltavista osallistui myös organisaation kiltojen toimintaan vaikkakin osallistumisen haasteena koettiin olevan käytettävissä olevan ajan. Haastateltavat kertoivat myös osallistuneensa myös organisaation sisäisiin lyhyisiin koulutuksiin tai esityksiin. Tilaisuudet, joihin haastateltavat olivat osallistuneet, olivat luonteeltaan teknisiä ja kollegoiden pitämiä. Osallistumisen syyksi haastateltavat kertoivat, että halusivat laajentaa omaa tietämystään aiheesta, josta olivat kiinnostuneita ja mistä omaa kokemusta oli vain vähän. Osallistujat kokivat, että esityksistä sai hyvän yleiskuvan tai pohjatiedon aiheesta, jota haastateltavat myös hakivat esityksistä. Osa pyrki osallistumaan tai seuraamaan vain esityksiä, joiden kesto oli vain noin tunnin. Toisaalta osa oli kokenut myös päivän mittaiset hackatonit hyviksi. Näiden hyvinä puolina pidettiin, että voitiin oppia yhdessä kollegoiden kanssa ja aikaa oli varattu riittävästi. Osa myös oli kokenut hyviksi tilaisuudet, joissa yhdistyi hauskanpito ja oppiminen.

Oppimisen ja kehittymisen resurssien yhteydessä haastateltavat kertoivat myös Slackin hyödyntämisestä. Osa haastateltavista kertoi, että kokivat hyväksi Slackissa olevat aihekeskeiset kanavat. Kanavilta jaetuista kokemuksista saatiin tietoa uusista teknologioista ja löydettiin perehtymisen arvoisia teknologioita. Toisaalta Slackin käyttöä tietämyksen jakamisessa pidettiin haastavana, koska koettiin tiedon hukkuvan sinne helposti. Slackin kautta haastateltavat kertoivat saavansa helposti yhteyden oman organisaation asiantuntijoihin, joilta apua voitiin pyytää. Tätä hyödynnettiin tilanteissa, kun projekteissa tuli vastaan teknologioita, joiden käyttö ei ollut entuudestaan tuttua. Haastateltavat kertoivat, että näissä tapauksissa oli hyötyä, kun yksittäisten ja tarkasti rajattujen ongelmien kanssa voitiin saada apua oman organisaation asiantuntijoilta.

8 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat kokevat työnsä. Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 20–23) mukaan hajautetun toimeksianto tai tehtävä ja sen toteuttaminen on työn hajautuksen keskeinen tekijä. Hajautetun työn voidaan nähdä koostuvan neljästä pääulottuvuudesta ja kahdesta alaulottuvuudesta. Pääulottuvuudet ovat aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Alaulottuvuudet taas ovat liikkuvuus ja määräaikaisuus. (Vartiainen, et al. 2004, 20–23.) Tutkimuksen tulosten mukaan hajautettu työssä digitaalisesti välittynyt vuorovaikutuksen tapa koettaa haastavaksi. Vuorovaikutuksen tavasta johtuen näkyvyys muiden osapuolien työskentelyyn heikentyy ja viestintä aiheutti helposti väärinymmärryksiä. Haastavaksi välittyneen kommunikaation tekee myös se, että sillä on vaikeaa kyetä jakamaan tietoa riittävän laajasti eri osapuolien välillä. Digitaalisesti välittyneen kommunikaatioon onnistumiseen voidaan myös nähdä vaikuttavan yksilöiden halukkuus ja kyky kommunikoida jatkuvasti ja avoimesti (Wilson, et al. 2008; Maes & Weldy 2018). Tutkimustulosten mukaan hajautetun työn moninaisuudesta johtuen tiimin sisäisen luottamuksen muodostumisessa voidaan myös kokea haasteita. Hajautettu työ myös lisäsi työn vaihtelevuutta, joka osin johtui työn määräaikaisuudesta. Tässä tutkimuksessa työssä vaihtui toimeksiannon lisäksi tiimin jäsenet kuin myös maa, jossa työtä tehtiin. Projektien jatkuva vaihtuminen lisää kokemusta suuresta työn vaihtelevuudesta ja sen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti työn kokemukseen. Hajautettu työ tarjoaa mahdollisuuden tehdä työtä itsenäisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Jotta työ ei kuormittaisi liikaa tulee yksilön kyetä tasapainottamaan työ ja vapaa-aika suhde, jotta työn kuormitus ei kasva liian suureksi (Pyöriä 2011; Nurmi & Hinds 2016). Tutkimustuloksista käy ilmi, että ympäristön muuttuessa vaikuttaa se, ainakin hetkellisesti, työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen ja asettaa yksilölle tarpeen määrittellä suhdetta uudelleen. Muutoksesta johtuen myös arkiset rutiinit saattavat muuttua haastaviksi uudessa ympäristössä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten hajautettu työ koetaan oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Oppimista voidaan nähdä tapahtuvan kokemusten kautta (Sydänmaanlakka 2012, 38–39; Clow 2012, 135) ja näin myös työssä saaduista kokemuksista voidaan oppia (Goller & Billet 2014, 28–30). Hajautetun työn asettamat vaatimukset asettavat yksilölle tarpeen oppia toimimaan tässä ympäristössä. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että hajautettu työ kehittää työn vaatiman teknisen osaamisen lisäksi myös muita työn vaatimia osa-alueita. Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, että työn ollessa määräaikaista vaikuttaa se myös työssä oppimiseen. Projektien tai toimeksiantojen jatkuvan vaihtumisen voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti oppimiseen. Tämän voidaan nähdä johtuvan oppimiseen käytössä olevan ajan puutteesta ja toisaalta vaihtelevuuden luomasta kiireen kokemuksesta. Työympäristössä tapahtuvat muutokset myös vaikuttavat ainakin hetkellisesti työssä

oppimiseen negatiivisesti, kun muutos aiheuttaa tarpeen sopeutua muutokseen. Hajautetussa työssä paikallisen tiimin olemassaolon voidaan nähdä vaikuttavan työssä oppimiseen positiivisesti. Tällöin vuorovaikutus tapahtuu kasvotusten ja ajatuksia, kysymyksiä ja oletuksia voidaan vaihtaa nopeammin. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen voidaan myös nähdä olevan digitaalista välittyntä vuorovaikutusta tehokkaampaa, jolloin myös tiimioppiminen on tehokkaampaa (Anders & Shipp 2010). Tiimit myös koostuvat moninaisista yksilöistä, joista jokaisella on omaa osaamista jota tiimityöskentelyssä päästään hyödyntämään ja jakamaan muille. Työtehtävien tulisi myös tarjota yksilölle riittävästi haasteita ja toisaalta olla yksilölle mielekkäitä (Goller & Billet 2014, 31–32; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Martela & Jarenko 2015, 98–100). Tutkimusaineistosta käy ilmi, että tiimissä työskentely mahdollistaa työn muokkaamisen omaa osaamista, mielenkiintoa ja tavoitteita vastaavaksi. Tällä voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia niin työn kokemukseen kuin myös työssä oppimiseen. Työn jakaminen on myös helpompaa tiimin toiminnassa paikallisesti. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että hajautetussa työympäristössä suoraa palautetta saadaan vähän. Vaikka suoraa palautetta ei olisikaan tarjolla ei se tarkoita, ettei palautetta työstään ja kehittymisestään voisi saada. Tämä tosin edellyttää, että yksilö kykenee havaitsemaan epäsuoraa palautetta ympäristöstään (Goller & Billet 2014, 39). Toisaalta työn ja sen prosessien avulla voidaan työstä saada palautetta, joka on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat hyödyntävät organisaation heille tarjoamia oppimiseen ja kehittymiseen suunnattuja resursseja. Teknologian kehitys ja organisaatioiden toimintaympäristön nopea muuttuminen asettaa organisaatioille ja yksilöille vaatimuksen oppia nopeasti, jotta ne voivat säilyttää kilpailukykynsä. (Pöyry-Lassila 2015, 5–6.) Tästä syystä organisaatioiden tulisikin kyetä tarjoamaan henkilökunnalleen edellytykset ja mahdollisuudet oppia (Sydänmaanlakka 2012, 169–170; Serrat 2017, 58–59). Yksilötason kehittymisen voidaan kuitenkin nähdä yksilöllisistä lähtökohdista ja tarpeista. Toisaalta yksilö myös itse sääntelee sitä kuinka paljon hän oppimiseen panostaa (Cunningham & Hillier 2013, 39). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation tarjoamia resurssien hyödyntämiseen vaikuttavat niin työn vaatimukset, hyödyntämiseen annetun ohjeistuksen selkeys, yksilön kokemana hyöty kuin myös yksilön kehittymisen tavoitteet ja tavoitteellisuus. Työssä kohdatut oppimisen tarpeet myös muodostuvat ja muuttuvat nopeasti. Tutkimuksesta käykin ilmi, että näiden tarpeiden täyttämiseksi asiantuntijat pyrkivät hyödyntämään organisaation tarjoamia resursseja ja koko organisaation osaamista.

9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten hajautettua työtä tekevät asiantuntijat kokevat työnsä tarkasteltavassa organisaatiossa. Tutkimuksessa oltiin myös kiinnostuneita, miten hajautettu työ koettiin oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta ja miten asiantuntijat hyödynsivät organisaation tarjoamia oppimiseen ja kehittymiseen suunnattuja resursseja. Tulee kuitenkin huomioida, että tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus eikä sen tuloksia voida sellaisenaan yleistää. Tutkimuksen tulokset on saatu haastatteleamalla neljää hajautettua työtä tekevää asiantuntijaa kohdeorganisaation Helsingin toimipisteeltä.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että tiimin moninaisuuden voidaan nähdä vaikuttavan tiimin keskinäisen luottamuksen syntyyn. Luottamuksen syntyyn voi toki myös vaikuttaa toimeksiannon määräaikaisuus ja mahdollinen päällekkäisyys, jolloin yhteistoiminnan kehittämiseen ei panosteta riittävästi (Vartiainen, et al. 2004 45–56). Toisaalta luottamuksen syntyyn vaikuttaa myös, miten samaistumme toisiin ihmisiin. Tässäkin tutkimuksessa havaittiin, että osa haastateltavista ei kokenut moninaisuuden aiheuttavan yhteistoiminnalle haasteita. Voidaankin pohtia, että johtuvatko tutkimuksessa havaittujen kokemusten erot siitä, miten yksilö samaistuu häntä ympäröiviin ihmisiin. Nähdäänkö tiimissä työskentelevät henkilöt toisen organisaation kilpailijoina vai samaa ammattia harjoittavina kollegoina. Samaistumisen voidaan ajatella tapahtuvan kommunikation kautta (Wilson, et al. 2008). Tästä syystä voidaankin pohtia, että johtuvatko kokemusten erot kommunikaation määrästä ja laadusta ihmisten välillä. Luottamuksen syntyyn voidaan varmasti myös ajatella vaikuttavan yksilön aiemmat kokemukset. Toisaalta kyse voi olla myös psykologisen turvallisuuden tunteen puutteesta, johon mahdollisesti moninaisuus vaikuttaa.

Hajautetussa työssä haasteita aiheuttaa digitaalisesti välittynyt vuorovaikutus. Teoriassa tähän haasteeseen vastaamisen tulisi olla kohtuullisen yksinkertaista. Haasteiden välttämiseksi tulisi vain kommunikoida usein ja jatkuvasti, mutta käytännössä tämän toteuttaminen on haastavaa. Toki kommunikaatioon haasteisiin vaikuttavat myös muut tekijät kuten kieli, kulttuuri ja yksilöllinen osaaminen ja ominaisuudet. Aiemmin vuorovaikutuksen ja kommunikaation ylläpitämiseen, hajautetussa työympäristössä, voi ajatella vaikuttaneen puutteet viestintäteknologiassa ja teknologian käyttötaidossa (Vartiainen, et al. 2004, 90–91). Nykyinen teknologia kuitenkin tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet kommunikaatiolle, ja ainakin tässä tapaustutkimuksessa on hankala uskoa, etteivätkö ICT-alalla työskentelevät asiantuntijat osaisi hyödyntää modernia teknologiaa tai etteikö sitä olisi hyödynnettävissä. Onko kyse siis vain siitä, että teknologiset ratkaisut eivät vielä kenenkään kykene korvaamaan kommunikaatiossa kasvotusten tapahtuvaa kommunikaatiota. Toisaalta Bjørnin, et al. (2014) esittämä ajatus siitä, että ihmisten välistä yhteistoimintaa voitaisiin lisätä muuttamalla

työtehtävät keskinäistä riippuvuutta vaativiksi, on kiinnostava. Tämä antaa ihmisille yhteisesti tavoiteltavan hyödyn ja syyn kehittää yhteistoimintaa ja kommunikaatiota. Tämäkään ratkaisu tuskin on ongelmaton, mutta se olisi varmasti kokeilemisen arvoinen työtä hajautettaessa.

Nurmi ja Hinds (2016) myös havaitsivat, että globaali hajautettu työ koetaan mielekkääksi ja sen tarjoamien oppimismahdollisuuksien kompensoivan työn aiheuttamaa ylimääräistä kuormitusta. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan toisaalta päätellä, että ulkomailla työskentelyn tuomaa ylimääräistä kuormaa kompensoi jossain määrin kokemuksen elämyksellisyys. Vaikka ulkomailla tapahtuva työskentely aiheuttikin muutoksia työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen ja arjen rutiineihin, niin kokemus koettiin positiivisena. Tähän pohjautuen olisi kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat ulkomailla tehtävän työn kokemuksiin ja missä määrin?

Hajautettu työ on luonteeltaan määräaikaista, joka näkyy yksilölle toimeksiantojen ja tiimin jäsenten ajoittaisena vaihtumisena. Tämän voidaan nähdä tarjoavan yksilölle kiinnostavaa vaihtelevuutta työhön (Vartiainen, et al. 2004 45–56). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että liian suuri vaihtelu työssä voi kuitenkin vaikuttaa työn kokemukseen ja työssä oppimiseen negatiivisesti. Tähän kokemukseen tosin voidaan ajatella vaikuttavan yksilölliset ominaisuudet ja lähtökohdat. Organisaatioiden tulisi tunnistaa tämä ja pyrkiä osaltaan vaikuttamaan siihen. Työn mielekkyyteen ja vaihtelevuuteen voidaan vaikuttaa tarjoamalla yksilöille heidän toiveidensa ja tavoitteidensa mukaisia toimeksiantoja, joiden keston ei tulisi olla liian lyhyt. Toimeksiantojen päällekkäisyyttä tuli myös rajoittaa, jotta työn kuormitus ei kasva liian suureksi.

Tutkimuksesta käy ilmi, että työn hajautuksesta johtuen työssä koetaan erinäisiä haasteita. Hajautettua työtä tekevän yksilön tulisi olla tietoinen mahdollisista haasteista ja miten näitä haasteita voidaan välttää tai ainakin lieventää. Yksilön näkökulmasta näiden haasteiden kanssa voidaan oppia toimimaan kokemusten kautta. Haasteiden kanssa toimimista voitaisiin tukea organisaatioissa tarjoamalla koulutusta ja tietoa haasteista etukäteen ja toisaalta työkaluja siihen, miten haasteiden vaikutuksia voidaan ainakin lieventää. Vaikka yksilöiltä oletettaisiinkin työssä vahvaa itseohjautuvuutta, niin tulisi heille myös tarjota riittävästi tukea haasteiden selvittämiseksi.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että esimiehen voi olla hankalaa saada tietoa hajautetussa työympäristössä toimivan alaisensa toiminnasta, kun havainnointia ei voida tehdä helposti. Esimiehellä tulisi kuitenkin olla ymmärrys siitä, miten alaiset suoriutuvat työssä, jotta hänellä olisi käsitys siitä vastaako alaisen osaaminen ja työn vaativuus hänelle maksettavaa palkkaa. Tämän käsityksen muodostamiseksi voidaan hyödyntää niiden yksilöiden ja sidosryhmien palautetta, jotka työskentelevät läheisesti yksilön kanssa. Tämän palautteen riskinä voidaan kuitenkin nähdä, että vastaajat voivat antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia, eivätkä aidosti

anna palautetta yksilön osaamisesta tai kehittämisestä. Kerätyn palautteen riskinä on myös, että se voi sisältää tulkintaa. Esimiehen tulisi myös muodostaa oma näkemyksensä yksilöstä ja yksilön osaamisesta, jotta palkkaan liittyvä arviointi ei olisi täysin ulkoisen palautteen varassa.

Yksilön näkökulmasta hajautetussa työssä suoraa palautetta saadaan vain vähän. Palautteen pyytämisessä koetaan myös haasteita, kun olemassa olevia käytäntöjä ei ole. Jotta palautetta voidaan pyytää ja siitä saataisiin suurin hyöty, tulisi yksilöllä olla selkeät tavoitteet omalle kehittämiselleen ja palautetta tulisi pyytää näiden tavoitteiden toteutumisesta. Mahdollisena ratkaisuna voisi olla, että yksilöt itse määrittelisivät omat kehittämis-tavoitteensa tai mikäli tavoitteet tuntuvat epämääräisiltä tai vaikeasti määriteltäviltä, saisivat he tukea näiden määrittelyyn. Määriteltujen kehitysmistavoitteiden pohjalta yksilö voisi pyytää palautetta tai pyrkiä havainnoimaan sitä omasta toiminnastaan. Yksilölle tulisi myös tarjota tukea, mikäli palautteen pyytämisessä tai sen havainnoinnissa koetaan haasteita. Organisaation tarjotessa resursseja kehitymiselle tai oppimiselle, joiden hyödyntämisessä luotetaan yksilöiden itseohjautuvuuteen, tulee varmistaa, että hyödyntämiselle on myös selkeät käytännöt ja ohjeet.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittu teemahaastattelu palveli hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Tällä kyettiin keräämään juuri sitä tietoa, jota tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittiin. Haastatteluissa kysymyksiä pystyttiin tarkentamaan kysymyksiä ja aiheisiin liittyviä lisäkysymyksiä voitiin esittää. On vaikeaa nähdä, että lomakehaastattelulla tai kyselyllä olisi voitu kerätä laadullisesti vastaavaa aineistoa. Tutkimusta varten kerätyn aineiston riittävyttä arvioitaessa voidaan arvioinnissa hyödyntää saturaatiota. Tällä tarkoitetaan tilaa, jossa haastateltavien kertomukset alkavat toistaa itseään, eli uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa tutkitavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Vaikka haastateltavia olikin vain neljä, niin tietyt teemat toistuivat haastateltavien kertomuksissa. Toisaalta jos haastateltavia olisi saatu osallistumaan enemmän tutkimukseen, niin teemat olisivat erottuneet selkeämmin. On myös mahdollista, että tällä haastattelujen määrällä joitain teemoja jäi myös löytymättä. Tutkimuksessa löydetty tulokset ovat kuitenkin linjassa muun aiheesta tutkitun tiedon kanssa. Voidaan myös pohtia, vaikuttiko hajautetun työn vaatavuus, jota tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin, vähäiseen osallistumiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142–145). Tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta ja tuomaan esille eri näkökulmia tutkittaviin aiheisiin. Tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti ja tutkimusprosessi on pyritty pitämään avoimena ja läpinäkyvänä dokumentoimalla tutkimusprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimusprosessin yksityiskohtaisella dokumentoinnilla pyritään parantamaan tutkimuksen laatua, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 142) ehdottavat. Tämä on dokumentoitu tämän tutkimuksen 6. luvussa.

Tutkimuksella on selkeät tutkimuskysymykset ja näihin on tässä tutkimuksessa vastattu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi myös huomioida tutkijan omat lähtökohdat. Riskinä tutkimuksen luotettavuuden kannalta on, että tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat liiaksi tutkimukseen, eikä tutkimus näin olisi puolueeton. Toisaalta tutkija on samanaikaisesti tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, jonka voidaan nähdä vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Toisaalta laadullista tutkimusta ei voidakaan pitää täysin objektiivisena, sillä tutkija ja hänen arvonsa ohjaavat sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään (Hirsijärvi, et al. 2009, 161). Tässä tutkimuksessa onkin päädytty tarkastelemaan hajautettua työtä ja siihen liittyviä teemoja työntekijän näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen toimeksiantaja onkin tutkijan työnantaja ja tutkijalla on omakohtaista kokemusta hajautetusta asiantuntijatyöstä, on tutkimuksessa esitetyt tulokset saatu tutkimusta varten haastatelluilta asiantuntijoilta ja heidän kokemuksistaan. Haastatteluissa ei havaittu, että haastateltavat olisivat pyrkineet antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, vaan kertoivat kokemuksistaan avoimesti. On myös mahdollista, että haastatteluissa esitetyt kysymykset ohjaisivat liiaksi haastateltavien vastauksia. Tämän on pyritty huomioimaan muotoilemalla kysymykset niin, että ne ohjaisivat haastateltavia mahdollisimman vähän. Haastattelun päätteeksi haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kertoa kokemuksistaan vapaasti, mikäli jotain tutkittaviin teemoihin liittyvää jäi käsittelemättä. Tutkimusta varten ei saatu suoraa rahallista tukea. Kohdeorganisaatio tuki tutkimusta mahdollistamalla haastattelujen pitämisen työajalla ja hankkimalla yhden lähdeteoksen.

Tutkimuksen toteutuksen aikana on esiin noussut jatkotutkimuskysymyksiä aiemmin esitettyjen lisäksi. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys. Hajautetussa työssä työtä tehdään usein esimerkiksi etänä tai asiakkaiden tiloissa ja vuorovaikutus on usein myös digitaalisesti välittyntä. Miten tai millä tavoin tämä vaikuttaa yksilön kokemaan yhteisöllisyyteen? Kyseessä on kuitenkin yksi psykologisista perustarpeista, jonka täyttäminen vaikuttaa hyvinvointiimme. Toisaalta eroaako tämän psykologisen perustarpeen täytyminen yksipaikkaisessa työssä verrattuna hajautettuun työhön ja mikäli eroavat niin mitkä prosessit tähän vaikuttavat?

Nykyisellään itseohjautuvuudesta puhutaan paljon ja organisaatiot ovat kiinnostuneita hyödyntämään sitä organisoitumisessaan. Pääosin itseohjautuvuuden hyödyntämisestä ja itseorganisoitumisesta on tarjolla vain muutamaan organisaatioon pohjautuvaa positiivista tietoa. Olisikin hyödyllistä saada lisää esimerkkejä ja tietoa siitä, miten organisaatiot ovat pyrkineet hyödyntämään itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista ja onko tämä tuottanut odotettua hyötyä. Itseohjautuvuutta tai itseorganisoitumista ei myöskään voida varmasti pitää täysin ongelmattomana. Näiden

ongelmien tutkiminen lisääisi ymmärrystä itseohjautuvuudesta organisaation toiminnan kehittämisessä.

Hajautettu työ aiheuttaa monia haasteita, joiden kanssa hajautettua työtä tekevien yksilöiden ja toimintaansa hajauttaneiden organisaatioiden, tulee oppia toimimaan. Hajautettu työ vaatii tekijältään ammatillisen osaamisen lisäksi osaamista ja kyvykkyyttä toimia itseohjautuvasti muuttuvassa ympäristössä. Hajautettu työympäristö luo haasteistaan huolimatta mahdollisuudet itsenäiselle työskentelylle ja tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Organisaatioiden oppimisen kannalta on tärkeää, että sen yksilöt pääsevät työskentelemään itseään kiinnostavien työtehtävien parissa itselleen sopivassa työympäristössä. Organisaatioiden tulee ymmärtää miten ja millaisessa työympäristössä työtä tehdään ja pyrkiä tukemaan siinä toimimista. Jokainen työntekijä on yksilö, niin kuin myös heidän kykynsä itseohjautua ja motivoitua. Työ tulee myös suunnitella niin, että siinä voidaan oppia ja ettei sen kuormitus kasva liian suureksi. Työssä oppimisen lisäksi, kehittymistä ja oppimista voidaan tukea muiden informaaliin ja formaaliin oppimismenetelmien avulla. Näiden suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huolehtia, että ne vastaavat organisaation yksilöiden tarpeita ja tavoitteita.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). Palaute kuuluu kaikille. Helsinki:Infor.
- Amelia, M., Pastore, S., Scardigno, A., Giancaspro, M. & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*. 19. 1–17.
- Anders, H. & Shipps, B. (2010). Team Learning in Technology-Mediated Distributed Teams. *Journal of Information Systems Education*, Vol. 21(2). 213–221.
- Tikka, T. (2016). Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa Anderson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen A. Robotit töihin: Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoille? EVA Raportti 2/2016. 56–81.
- Bjørn, P., Esbensen, M., Jensen, R. & Matthiesen, S. (2014). Does Distance Still Matter? Revisiting the CSCW Fundamentals on Distributed Collaboration. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, Vol. 21, No. 5, Article 27.
- Carless, D. (2015). Exploring learning-oriented assessment processes. *Higher Education*, Volume: 69, Issue: 6, 963–976.
- Clow, D. (2012). The learning analytics cycle: closing the loop effectively. In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Learning Analytics and Knowledge - LAK '12*. 134–137.
- Cunningham, J. & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes, *Education + Training*, Vol. 55 Issue: 1. 37–51.
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Volume 4. 19–43.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, No. 4, 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Volume 1. 23–43.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the

European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Gagne, M & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26. 331–362.

Gofore. (2017). Gofore Oyj:n verkkosivut. Haettu 9.9.2019 osoitteesta <https://gofore.com/rento-ammattimaisuus-teki-goforesta-suomen-ykkostyopaikan-2017/>

Gofore. (2019). Gofore Oyj:n verkkosivut. Haettu 1.10.2019 osoitteesta <https://gofore.com/yritys/>

Gofore. (2019b). Gofore Oyj intranet, rajattu pääsy. Haettu 9.9.2019.

Goller M. & Billett S. (2014). Agentic Behaviour at Work: Crafting Learning Experiences. Teoksessa Harteis C., Rausch A., Seifried J. (toim.) *Discourses on Professional Learning. Professional and Practice-based Learning*, vol 9. 25–44. Springer, Dordrecht

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hertzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February. 53–62.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. 15. uudistettu painos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. 20. Painos.

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuus? Helsinki: Kauppakamari.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007). Valinnan paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 41–56.

Joo, B., Sushko, J. & McLean G. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*. Volume: 30, Number: 1, Spring 2012. 19–38.

Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011). *Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Laloux, F., & Wilber, K. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.

Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, Volume 37, 2017. 35–58.

Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team Learning: New Insights Through a Temporal Lens. *Small Group Research* 2017, Vol. 48(2), 123–130.

Lähdeniemi, N. (2013). *Tietotyön kognitiivinen ergonomia ja uudenlaisten työskentelytapojen menetelmät*. Diplomityö.

Maes, J. & Weldy, T. (2018). Building Effective Virtual Teams: Expanding OD Research and Practice. *Organization Development Journal*, Fall 2018. 83–90.

Martela, F. (2015). *Valonöörin – Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.

Martela, F & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatioita johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela, F & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (Toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoi- soitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. 9–32.

Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity, *Personnel Review*, Vol. 47 Issue: 1, 118–132.

McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, Vol. 32 Issue: 7. 768-779.

Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J. & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Issue: 6. 578-595.

Muistiliitto. n.d. Hyvä työ aivoille: Kognitiivinen ergonomia työhyvinvoinnin tukena. Haettu 24.3.2019 osoitteesta https://www.muistiliitto.fi/application/files/4815/4047/2436/KognErgHuoneentaulu_esite_WEB.pdf

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. Teoksessa Snyder, C. & Lopez, S. (Toim.) Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press: New York. 89–105.

Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 4, 270–295.

Nurmi & Hinds (2016). Job complexity and learning opportunities: A silver lining in the design of global virtual work. Journal of International Business Studies. August 2016, Volume 47, Issue 6, 631–654.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen : keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari: Helsinki.

Pentikäinen, J. (2017.) Gofore Oyj:n verkkosivut. Haettu 9.9.2019 osoitteesta <https://gofore.com/minimaalinen-hallinto-tyontekijan-silmin/>

Pyöriä, P. (2006). Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa Inkinen, T. & Jauhiainen, J. (Toim.) Tietoyhteiskunnan maantiede. Helsinki: Gaudeamus. 227–250.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. Management Research Review Vol. 34 No. 4. 386–399.

Pöyry-Lassila, P. (2015). Collaborative, Informal Learning at Work: Organizational Contingencies. Väitöskirja. Aalto University publication series DOCTORALDISSERTATIONS 160/2015.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille : mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent: Helsinki

Serrat O. (2017). Building a Learning Organization. Knowledge Solutions. Springer: Singapore. 57–67.

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Talentum: Helsinki. 8. painos.

Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent. 4. painos.

Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 Issue: 5. 593–618.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. 5., uudistettu laitos.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vartiainen M. (2008). Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eloranta, V. (Toim.) *Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. 102–115. Haettu 4.12.2018 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2008.pdf

Välimaa, E. (2014). Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (Toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. Espoo: Pertec. 88–97.

Wahba, M & Bridwell, L. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 15, Issue 2, 212-240.

Wilson, J., O’Leary, M., Metiu, A. & Jett, Q. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies* 29(07). SAGE Publications. 979–1002.

HAASTATTELUKUTSU

Searching for interviewees

I'm doing my master's thesis for Gofore. Goal of this study is to provide information for Gofore that can be utilised when developing support, learning and development services. For this study I will need to interview experts from Helsinki office. Other requirement is that interviewee is currently working on customer project / projects that require some amount of presence in customer premises. The topics of the interview is related to work, learning and development.

Interview takes about one hour but its good to reserve bit more. Participation to interview is considered as work and you can mark these hour for internal development. If you would like to participate send me a direct message in Slack or an email. In your message state your work experience (in years) and how long have you worked for Gofore. Some preliminary time proposal for the interview is a plus. Participation in the interview is voluntary.

Interviews will be recorded for further analysis. Collected material will be processed confidentially. Results of this study will be reported so that individual person cannot be identified. Material will be handled only by me and the material will be kept until the research is done. The material is then disposed of.

And same in Finnish.

Olen tekemässä YAMK opinnäytetyötäni Goforelle. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota Goforelle tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation tarjoamien tuki-, oppimis- ja kehittymispalveluiden kehittämisessä. Tutkimustani varten etsin vapaaehtoisia asiantuntijoita haastateltavaksi Helsingin toimipisteeltä. Haastateltavan tulisi olla tällä hetkellä asiakasprojektissa / -projekteissa, joka on vaatinut työskentelyä myös asiakkaan tiloissa. Haastattelussa käsitellään kokemuksia työstä sekä oppimista ja kehittymistä.

Haastatteluun tulisi varata aikaa hieman reilu tunti. Haastatteluun käytetty aika on työaikaa ja sen voi kirjata sisäisen kehittämiseen. Ilmoittautumiset tehdään suoraan minulle joko Slackissä tai sähköpostilla. Kerrothan viestissäsi työkokemuksesi vuosina ja kuinka kauan olet ollut töissä Goforella. Jos sinulla on ehdottaa sopivaa aikaa jo nyt haastattelulle, niin siitä on apua. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Haastattelut nauhoitetaan tutkimusta varten ja kerättyä materiaalia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset analysoidaan ja raportoidaan niin, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Kerätty materiaali

tulee ainoastaan tutkijan käyttöön ja sitä säilytetään kunnes tutkimus on kokonaisuudessaan valmis. Tämän jälkeen kerätty materiaali hävitetään.

Tomi Mäkinen

tomi.makinen@gofore.com

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot ja kokonaiskokemus vuodet ja työsuhteen kesto Goforella.**Hajautuneisuuden piirteet (10min)**

Miten kuvailisit nykyisiä työtehtäviäsi ja projektia tai projekteja?

- Mitä tekee ja minkälaisia vastuuta?
- Onko useita projekteja ja kauanko nykyinen projekti(t) on kestänyt?
- Missä paikoissa olet työskennellyt viime viikolla. (toimisto, koti, liikennevälineet, asiakkaantilat)?
- Minkälaisessa tiimissä työskentelet? (asiakkaat, muut organisaatiot, kulttuurit)

Hajautuneisuuden kokemukset ja työn tarjoamat kehitys ja oppimismahdollisuudet (30min)

Miten olet kokenut tämän tyyppisen (hajautetun) työympäristön? Miksi?

Miten olet kokenut tämän tyyppisen (hajautetun) työympäristön kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta? Miksi?

Miten koet että voit vaikuttaa työhösi, että se tukisi kehittymistäsi tai omia mielenkiinnonkohteita?

Mitkä asiat olet kokenut haastaviksi tällaisessa työympäristössä? Esi-merkki?

- Millaista tukea olet saanut näihin haasteisiin? Keneltä?

(Nostetaan palaute esiin tässä kohdassa jos ei itsestään nouse.)

Millaista palautetta koet saavasi työstäsi ja kehittymisestääsi?

- a) Milloin olet itse pyytänyt palautetta kehittymisestääsi? Keneltä?
- b) Missä tilanteissa olet saanut palautetta?
- b) Miten olet kokenut saamasi palautteen?
- b) Miniläisiä konkreettisia kehittymiskohteita olet saanut palautteista?

Organisaation tarjoamien palvelujen ja resurssien hyödyntäminen (20min)

Millä tavoin olet kehittänyt omaa osaamistasi viimeisen vuoden aikana? Esimerkkejä?

Millaisia mahdollisuuksia sinulle tarjotaan itsesi kehittymiseen liittyen? Miksi koet näin? Miksi ei ole hyödyntänyt?

Onko sinulla mielessä kehitys- tai oppimismahdollisuuksia joita haluaisit hyödyntää, mutta joita et jostain syystä ole pystynyt toteuttamaan? Esi-merkkejä ja miksi?

Onko sinulle tullut jotain ajatuksia mieleen, jotka haluaisit vielä jakaa?